

Hankeopas

Verkostotoiminnan mallit ja vaikuttavuus

SVY-verkostohaastattelujen koosteraportti

Tekijä(t)	Totti Tuhkanen, Hely Lahtinen, Markku Vainio, Keijo Koskinen
Tarkastaja	Totti Tuhkanen, Hely Lahtinen
Hyväksyjä	
Tiedosto	
Versio/laatimispvm.	1.0/18.10.2002

HAASTATTELUN SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
2	IDEASTA HANKKEEKSI	5
2.1	TYÖN ORGANISOINTIRATKAISUJA	6
2.2	MITKÄ ASIAT ON SELVITETTÄVÄ JOTTA ALOITE VOIDAAN SAADA RAHOITETTAVAKSI KEHITTÄMISHANKKEEKSI	8
2.3	HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ VERKOSTOTOIMINNAN KÄYNNISTÄMISEEN:.....	9
2.4	UUDEN HANKKEEN SUDENKUOPPIA.....	10
3	HANKKEEN TOIMIJOILLE JÄRJESTETYT TUKIPALVELUT	11
3.1	HANKETOIMINNAN TUKIPYLVÄÄT YLIOPISTOISSA	11
3.2	VERKOSTOJEN SISÄISET TUKIPALVELUT	11
4	OPISKELIJALIIKKUVUUDEN HALLINTA	14
4.1	OPISKELUN KUSTANNUSTEN MÄÄRÄYTYMINEN JA MAKSULIIKENNE	14
4.2	OPISKELIJAVALINTA JA KURSSELLE ILMOITTAUTUMINEN	15
4.3	OPINTOJEN REKISTERÖINTI.....	15
4.4	OPISKELIJALIIKKUVUUDEN KEHITTÄMINEN OPETUSVERKOSTOISSA	16
5	TUTKIMUKSEN ROOLI HANKKEISSA	18
5.1	HANKKEIDEN TOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ TUKEVA TUTKIMUS JA SELVITYSTYÖ	18
5.2	HANKKEIDEN TIETEENALAN TUTKIMUKSELLE TARJOAMAT PALVELUT.....	18
6	HANKKEIDEN TIEDOTUS	21
6.1	TIEDOTUSKANAVAT	21
6.2	KOKEMUKSIA TIEDOTUKSESTA	22
7	HANKKEIDEN MÄÄRITTELY, SUUNNITTELU JA KÄYNNISTÄMINEN	24
7.1	RINNAKKAISHANKKEIDEN SELVITYS JA YHTEISTYÖ	24
7.2	RAHOITUSHAKEMUKSEN JA HANKESUUNNITELMAN LAATIMINEN	25
7.3	RAHOITUSMUODOT	27
7.4	KOKEMUKSIA TEKIJÄNOIKEUSKYSYMYSTEN HOIDOSTA	27
8	HANKKEIDEN LÄPIVIENTI, SEURANTA JA OHJAUS	28
8.1	TUOTANTO- JA SEURANTATAPOJA JA NIIDEN KOKEMUKSIA	28
8.2	RAPORTOINTI JA SEN KOKEMUKSIA	31
9	TESTAUS JA PILOTOINTI	32
9.1	TESTAUKSEN VAIHEET, TOIMIJAT JA NIIHIN LIITTYVÄT KOKEMUKSET	32
9.2	KURSSIEN JA OPPIMATERIAALIN TESTAUS JA NIIHIN LIITTYVÄT KOKEMUKSET	33
10	TUOTOSTEN HALLINNOINTI JA TOIMINNAN VAKIINNUTTAMINEN	34
10.1	HANKKEIDEN KOKEMUKSIA JA NÄKEMYKSIÄ.....	34
10.2	HANKKEIDEN KESTÄVÄN KEHITYKSEN RAKENTAJAT.....	35
10.3	HYVIÄ KOKEMUKSIA HENKILÖ- JA TIETORESURSSIEN KEHITTÄMISESTÄ HANKKEISSA:....	35
10.4	MITÄ ON OTETTAVA HUOMIOON HANKKEEN TOIMINTAA VAKIINNUTETTAESSA:.....	36
11	HANKKEISSA KOHDATTUJA HAASTEITA, RISKEJÄ SEKÄ NIIDEN VAIKUTUKSIA	37
11.1	HANKKEISSA KOHDATTUJA RISKEJÄ JA RATKAISUEHDOTUKSIA	37
12	LIITE: KÄSITELUETTELO	41

1 JOHDANTO

Tähän raporttiin on koottu Hankekoulutusopas-hankkeen osaksi organisoidun Verkostojen muodot ja vaikuttavuus -hankkeen haastattelututkimuksen tulokset kahdeksan SVY-verkostohankkeen osalta. Aineistoa on täydennetty ja täsmennetty 9.10.2002 toimineen hankeyhteys henkilöiden kokouksen työpajojen tuloksilla. Loppuraporttiin tullaan sisällyttämään myös tapaustutkimukset tutkijaverkostohankkeista sekä opettajien verkostoituvasta työstä hajautetusti toimivissa opetusyksiköissä.

Raportti perustuu kahdeksaan litteroituun hankehaastatteluun. Puolistrukturoidusti edenneiden haastatteluiden aineisto on koottu haastattelurungon mukaisiksi temaattisiksi kokonaisuuksiksi. Tämän jälkeen kuhunkin teemaan liittyvät toimintaratkaisujen kuvaukset ja niihin liittyvä itsearviointitieto on tyypitetty 'toimiviin' ja 'ongelmallisiin' ratkaisumalleihin. Tämä kuvaustieto on koottu hankkeen elinkaaren vaiheiden ja sitä tukevien aihealueiden mukaisesti tähän raporttiin.

Raporttia käytetään pohja-aineistona kaksivaiheiselle työpajatyöskentelylle. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta tunnistetaan tieteenalojen verkostohankkeiden sekä palveluhankkeiden elinkaarta vastaavat toiminnanohjauksen *best practice* -prosessit ja niiden vaiheet sekä etsitään toimintaa tukevia välineitä. Projektiryhmän ja verkostohankkeiden edustajien kanssa tuotetaan hankkeen elinkaaren vaiheissa tarvittavien yhdessä valittujen prosessinhallinnan välineiden alustava vaatimusmäärittely ja hankkeen elinkaarta tukevan toiminnanohjausprosessin muoto.

Toisen vaiheen laajassa, kaikille verkostohankkeille avoimessa työpajatyöskentelyssä tehdään prosessinhallintavälineistöön sisällytettävien *best practice*-käytäntöjen kuvauksia ja laaditaan niihin liittyviä skenaarioita, katselmoidaan välineiden vaatimusmäärittelyehdotukset ja toiminnanohjausprosessin sisältö. Lisäksi tässä laajassa työpajassa käsitellään seuraavat esityönä valmistellut ehdotukset:

- toiminnanohjausmenettelyn mallin ja hankkeen elinkaaren edellyttämien toimijoiden välisen työn- ja vastuunjaon kuvaus
- etenemispolkuja tukevat tekstit
- listaus työvälineillä tuettavista prosessivaiheista
- järjestelmä-/toiminnallisuuskuvaus

Työpajojen yhteydessä saadaan myös tämän raportin sisältämän case-kuvaustiedon tueksi verkostokentältä lisää hyviä käytäntöjä ja niiden dimensioituja kuvauksia. Tässä raportoitu, haastattelututkimuksella saatu aineisto siis syvenee ja täsmentyy ennen tiedon sijoittamista päähankkeessa tuotettavaan hankkeen hallintaympäristöön ja osaksi sen työvälineistöä.

Projektiryhmä 18.10.2002

2 IDEASTA HANKKEEKSI

Verkostohankkeen perustaminen on koettu monesti ennakoitua suuritöisemmäksi haasteeksi. Siihen liittyy keskeisesti kaksi puolta: yhtäältä itse henkilöverkoston organisointi ja sen toimijoiden ryhmäyttäminen, toisaalta sisältöhanke suunnittelu, toimeenpano ja hajautettu hallinta. Haastatetuilla hankkeilla on kokemuksia siitä, kun jompikumpi näistä tekijöistä jää liian vähälle huomiolle suunnittelun alkuvaiheessa: seurauksena on aikataulu-, resursointi- ja sitouttamisongelmia.

Paras panos-tuotos-suhde on saatu hankkeissa, jotka on rakennettu jonkun jo olemassa olevan ja yhteistyökäytännöt omaksuneen verkoston osaksi, tai joissa vanhaa verkostoa on käytetty perustana uuden laajemman verkoston luomiselle.

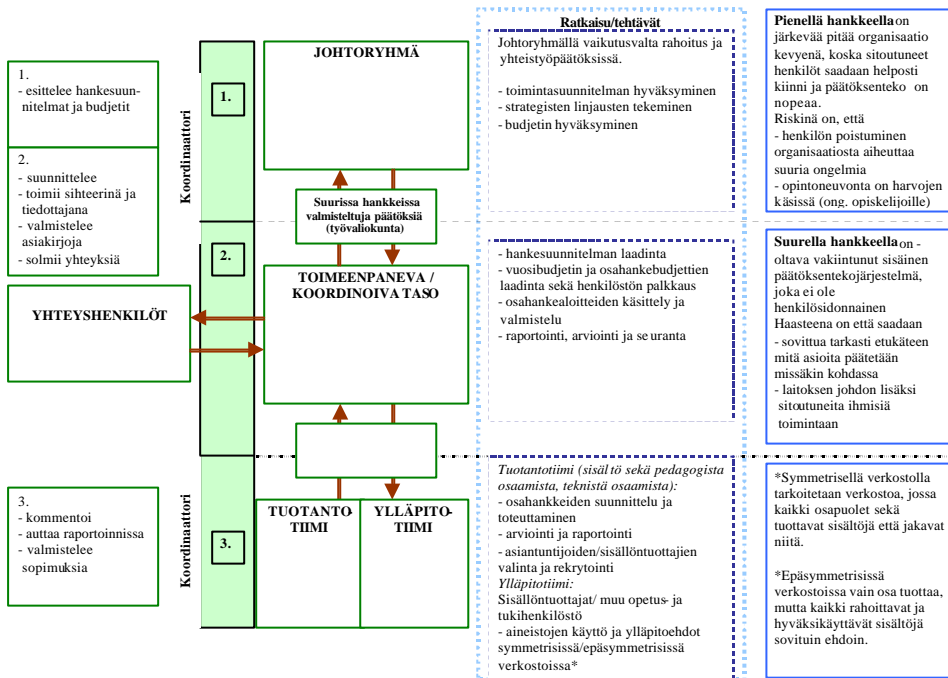
Toisaalta näissä hankkeissa on voitu joutua ottamaan kantaa ”vanhan” verkoston tavoitteiden ja toimintatapojen ja ”uuden” virtuaaliyliopistohankkeen tavoitteiden ja toimintatapojen eriävyyteen. Usein tämä ristiriita on liittynyt verkoston jäsenten pelkoon siitä, että jossain toisaalla on tehty/tekeillä itseä sitovia päätöksiä, joista ei ole tiedotettu.

Eryteisesti uutta verkostoa perustettaessa pitää selvittää se ”verkostohyvä”, mitä eri osapuolet resursseina hankkeelle tuovat. Nämä resurssit voivat olla käytettävissä olevaa työvoimaa, erikoisasantuntemusta tai akateemista arvovaltaa ja tiedeverkostoyhteyksiä. Yksi tärkeimmistä motiiveista ryhtyä kehittämään ideoista verkostohankkeita on halu saada osallistuvien tahojen erikoisosaaminen hankkeen avulla yhteistyöyliopistojen käyttöön. Kumppaneita haettaessa ovat prestiisitekijät, kuten laatuyksiköiksi luokittelu, yksi yhteistyöhön kannustava tekijä.

2.1 Työn organisointiratkaisuja

Hallintomallit ja vastuunjako

Verkosto hankkeiden organisaatiot ovat rakenteeltaan hyvin yhteneviä. Ne käsittävät kolme päätasoa: 1) johtoryhmä, 2) toimeenpaneva/koordinoiva taso, 3) tuotanto-/kurssi-/hanketiimi, ylläpitotiimi. Alla oleva kuva havainnollistaa vastuunjako.



Hankkeet eroavat lähinnä siinä, mitä päätöksiä tehdään milläkin organisaatiotasolla. Työnjako johtoryhmän ja toimeenpanevan tason päätöksenteossa on vaihteleva.

Pienissä hankkeissa on ”matala ja vikkeläliikkeinen organisaatio” havaittu parhaaksi. Niissä suunnittelu- ja toimeenpanovaltaa käyttävät hankkeiden toimijat. Suuret, yli viiden toimintayksikön verkostohankkeet edellyttävät vakiintunutta sisäistä päätöksentekojärjestelmää, joka ei ole henkilösidonnainen. Suurissa hankkeissa päätöksenteossa korostuu professoreiden vastuu ja toimivalta. Niissä toimijataso eli laitoshenkilökunnan informointi ja sitouttaminen on suurempi haaste kuin pienissä hankkeissa: tähän seikkaan, joka heijastuu hankkeen tulosten vakiinnutettavuuteen - on kiinnitettävä huomiota jo hankkeen organisointivaiheessa!

Myös toimeenpanoa suunnittelevan tason ja tuotantotason vastuusuhteet ovat vaihtelevia, sillä samat ihmiset toimivat molemmissa tehtävissä.

Koordinaattori: kannustava monitaituri

Koordinaattorin toimenkuvaa ei ole määritelty tarkasti: se on yleensä muotoutunut tekemisen myötä hankkeen sisäisten vaatimusten pohjalta. Suurissa verkostohankkeissa koordinaattorin toimivaltaan ja kompetenssiin liittyvät kysymykset ovat kriittisempiä kuin pienissä - taustalla voi olla hankkeen päätöksentekoon osallistuvan henkilöstön virka-aseman rakenne, joka on tyypillisesti sitä korkeampi mitä suuremmasta hankkeesta on kyse.

Koordinaattorin tulee tietää kaikista hankkeen osa-alueista riittävästi, pystyä tukemaana verkoston organisaation eri tason. Tärkeä tehtävä on myös verkoston yhteyshenkilöiden ja osahankkeiden tuotantotiimien koordinointi ja yhteydenpidon toimivuuden varmistaminen eri toimijoiden välillä

Koordinaattorin tehtävät voidaan tiivistää esim. seuraavasti:

- ❑ johtaa ja kehittää verkoston käytännön toimintaa
- ❑ esittelee hankesuunnitelmat ja budjetit, eli
 - vastaa toiminnan tuloksista ja tuloksellisuudesta johtoryhmälle;
 - vastaa taloudesta koordinoivan yksikön johtajalle
 - toimii sihteerinä ja esittelijänä johtokunnan ja työvaliokunnan kokouksissa
- ❑ johtaa opetuksen kehittämistä
 - vastaa opetuksen erikoismoduulien valmistelusta ja kehittämisestä
 - kommentoi tuotantotiimien työtä
 - auttaa tuotantotiimejä raportoinnissa ja sopimusten tekemisessä
 - (pienissä hankkeissa) osallistuu opiskelijahallintoon ja -ohjaukseen
- ❑ solmii yhteyksiä ja hoitaa tiedostusta
 - valmistelelee kansalliseen ja kansainväliseen verkostotoimintaan liittyviä asioita;
 - toimii yhteyshenkilönä muihin hankkeisiin
- ❑ hoitaa johtokunnan tai koordinaatioyksikön hänelle osoittamia muita toimintaan olennaisesti kuuluvia asioita

Hankeyhteyshenkilöt toimivat koordinaattorin tukena ja vastinparina jäsenyliopistoissa

Haastatelluissa hankkeissa yhteyshenkilöt toimivat tiedon välittäjinä verkostossa eri toimintayksiköiden (yleensä laitosten) välillä. Hankkeen yhteyshenkilöverkosta ylläpitää koordinaattori. Hankkeissa yhteyshenkilöt osallistuvat myös tuotantotiimien ja ylläpitotiimien toimintaan.

2.2 Mitkä asiat on selvítettävä jotta aloite voidaan saada rahoitettavaksi kehittämishankkeeksi

□ Hankkeen priorisointi omassa yliopistossa

- Miten hanke saadaan mukaan oman/koordinoivan yliopiston tulosneuvotteluaineistoon – mistä saat tähän käsittelyyn liittyvää ennakkotietoa?
- Tässä SVY:n yliopistoyhdyshenkilöillä on keskeinen rooli!

□ Hankeidea myydään visiolla: onko visio oikein laadittu?

- Minkälaisella kokoonpanolla laaditaan visio hankeidean lähtötavoitteiksi? Riittääkö tavoitteiden puntarointiin pieni tiimi vai tarvitaanko laajemman tukijoukon asiantuntemusta ja arvovaltaa?
 - Laajempaan valmistelutiimiin voidaan saada edustava sisällön ja hallinnon asiantuntemus; samalla asiantuntijatehtävät jo alustavasti sitouttavat avaintoimijoita hankkeeseen!
 - Pienen tiimin vahvuus on valmistelutyön joustavuus, nopeus ja tiivis sitoutuminen; suurin ongelma on korostunut henkilöriippuvuus eli toiminnan halvaantumisen riski henkilövaihdosten yhteydessä.

□ Realistinen tavoitteiden asettelu

- Mitä sisäisiä resursseja hankkeen suunnittelu ja läpivienti tarvitsee ja miten ne saadaan? (Mikä on sisältöasiantuntijoiden löydettävyys, rekrytoitavuus ja sitoutettavuus, omat projektitoiminnan taidot ja välineet, hankeverkoston kommunikointi- ja yhteistyövalmiudet, tiedealakohtaista uskottavuutta luovan johtajan/johtoelimen rekrytointi)
- Mitä ulkoisia resursseja hanke tarvitsee ja miten ne hankitaan? (Esim. olemassa olevien, asemansa vakiinnuttaneiden hankkeiden ja verkostojen kanssa työskentely alusta alkaen.)
- Sisältöhankeissa tulisi aluksi ratkaista myös se, kuinka suuria opintokokonaisuuksia aiotaan laatia ja minkä tasoisille opiskelijoille opetusta järjestetään.

□ Rahoittajan huomioon ottaminen

- Miten hankkeen rajattu kehittämistavoite kyetään liittämään yleisten kehittämissuunnitelmien laajaan tavoitteenasetteluun?

□ Oikein mitoitettun hankeorganisaation perustaminen

- Miten varmistetaan verkosto-osapuolten riittävä ja oikea edustus hankkeen ideoinnissa, suunnittelussa ja toteutuksen työnjaon vahvistamisessa?
- Miten varmistetaan hankkeeseen sitoutuminen verkoston eri jäsenyksiköissä?
- Miten varmistetaan riittävä toimeenpanovalta hankkeen työntekijöille? - Kehittämissuunnitelmoille on ominaista matalasti hierarkkisoituneet organisaatiot, ja useissa hankkeissa organisaatiota on edelleen kevennetty sen toimintakyvyn ja tuottavuuden takaamiseksi.

2.3 Hyviä käytäntöjä verkostotoiminnan käynnistämiseen:

- Kattava toimijaosapuolten edustus hankkeen valmistelussa on kestävän toiminnan onnistumisen perusta. Kaikkien verkoston toimintayksiköiden osallistuminen strategiatason päätöksentekoon koetaan erittäin tärkeäksi. Tällöin kaikki toimintayksiköt voivat vaikuttaa ja sitoutua päätöksiin ja päätöksenteko on demokraattista.
- Laajan valmisteluryhmän sitouttaminen ja informointi on haastava tehtävä. *Varaa siis paljon aikaa tavoitteiden ja menetelmien määrittelyyn, niistä tiedottamiseen ja keskusteluun sekä yleiseen aihealueen tutkimiseen!*
- Kutsu myös muissa hankkeissa toimineita oman ja toisten yliopistojen asiantuntijoita keskustelemaan hankeideasta ja hankesuunnitelman vaiheista!
- Johtoryhmän alla toimivien tasojen motivoinnin ja sitoutumisen kannalta on tärkeää, että ne toimivat itsenäisesti ja osallistuvat päätöksentekoon. Osassa hankkeista verkostotoiminnan kuluessa päätöksentekoa on muutettu joustavammaksi, perustamalla johtoryhmää helpommin kokoon kutsuttava työvaliokunta/ohjausryhmä tms. Hyväksi koettiin, että niissä on jäseniä esim. johtoryhmästä päätösvallan lisäämiseksi.
- Suunnittelutyötä tukee se, että esim. kurssin tuotantoon liittyvät päätökset voidaan tehdä toimeenpanevalla tasolla. Tärkeänä pidetään, että tuotannon sisällölliset ja ajankohdalliset tavoitteet, eli kurssien ajankohdat ja periaatteellinen sisältö, ovat selvillä jo hanketta suunniteltaessa.
- Osallistujien innostus ja mielenkiinto hanketta kohtaan on tärkeä perusta verkoston toiminnalle ja hankkeen edistymiselle.
- Verkostossa toimivien henkilökohtaisten kontaktien ja yhteisten tapaamisten merkitystä painotetaan, koska henkilökohtainen vuorovaikutus lisää luottamusta toimintaa. Panosta viestinnän määrään ja laatuun [hankkeen johtaja: ”oikeastaan pitäisi olla tiedottaja editoimassa omat sähköpostit”] ja taustojen kertomiseen! Verkostohankkeen ideointi- ja valmisteluvaiheessa voi olla tarpeen lähes joka viestissä todeta hankkeen konteksti [”tämä valmisteluhanke johon saimme X euroa OPM:ltä tälle vuodelle ja joka valmistelee varsinaista verkostohankettamme vuosille V- Y, ja jossa tämän vaiheen valmistelijoina ovat N ja M, mutta jonka hankehenkilöstö valitaan varsinaisen projektin alkaessa ja tarkemmasta projektisuunnitelmasta päätettäessä...”]

2.4 Uuden hankkeen sudenkuoppia

- Rahoittajan ja yliopistojen ohjeistus hankealoitteiden laatimiselle on ollut liian suppea ja ylimalkainen. Rahoituksen kohdistamisessa eri toimijoille (mm. laitoksille) on syntynyt epäilyksiä rahanjaon oikeudenmukaisuudesta. Esimerkiksi suurien toimijoiden pelätään syövän pienien rahat ja rahoitus- tai muita päätöksiä pelätään tehtävän jo etukäteen.
Avoin tiedotus, ymmärrettävästi ja selkeästi esille tuodut päätökset, sekä tieto siitä, milloin ja miten on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ovat parhaita tapoja välttää tätä ongelmaa.
- Tiedot rahoitusehdoista ja tavoitteista ole välitetty riittävän tarkasti, ja tieto hankerahoituksesta on usein tullut epävirallisesti. Tästä syystä hanke-esityksen ensimmäisen version laatiminen on usein ollut erittäin nopeatempoinen prosessi
- Haasteena on koettu virtuaalihanke yhdistäminen verkostoon siten, että se on sisäänrakennettu eri osa-alueisiin ja on toimijoita yhdistävä tekijä, eikä ylimääräinen taakka.
Tätä asiaa on koettu edistävän mm. hallinnollisten tehtävien keveyden sekä tasapuolisen ja yhdessä sovitun resurssien jaon eri toimijoiden kesken.
- Hankkeissa mukana olevien henkilöiden erilaiset taustat saattavat aiheuttaa tietokatkoksia ja väärinymmärryksiä erityisesti työskentelyn alkuvaiheessa vaikka henkilöiden roolit ja työnjako olisikin sovittu huolellisesti. Kansainvälisessä toiminnassa kulttuuri ja kielierot muodostavat suuren haasteen.
Säännölliset tapaamiset ja avoin viestintä edesauttavat sitä, että kaikki jäsenet ymmärtävät asiat samalla tavoin. Hankkeissa tuli useaan otteeseen esille, että "yhteisesti hyväksyty asia ei tarkoita, että se on yhteisesti ymmärretty".
- Toimijoiden epäselvät työnkuvat ja mahdollisuudet osallistua verkostotoimintaan vaikeuttavat resurssointia (mm. ajankäytön suunnittelu, tehtävänjako, virkarakenne). Tehtävien hoitaminen on usein kiinni henkilöiden innostuksesta ja sitoutuneisuudesta, ei niinkään käytettävistä resursseista.
Erillisten resurssien kohdentaminen verkostotoimintaan osallistuville sekä selkeät työnkuvaukset (joissa on otettu huomioon työpanoksen heijastuminen tuntikehykseen) helpottavat projektin hallittavuutta.
- Toiminnan kannalta ongelmalliseksi on koettu se, että koordinaattorilla (myös verkoston muilla toimijoilla) voi olla vastuu rahan hankkimisesta, mutta ei oikeutta päättää sen käytöstä.
Koordinoivan tahon päätösvallan lisääminen rahan kohdistamisessa ja käytössä.

3 HANKKEEN TOIMIJOILLE JÄRJESTETYT TUKIPALVELUT

3.1 Hanketoiminnan tukipylväät yliopistoissa

Pedagogista tukea on saatu:

- valtakunnallisilta koulutusverkostoilta (TieVie, IT-Peda)
- alueellisilta tai yliopistojen oppimiskeskuksilta
- yliopistojen opetuksen tukiyksiköiltä
- SVY:n palveluhankkeilta (OVI, IQ-form)
- vertaistietona toisilta verkostoilta
- sisäisessä työnjaossa koordinaattorilta

Teknistä tukea on saatu:

- opetusteknologiayksiköiltä
- yliopistojen ATK-keskuksilta
- hankekoordinaattoreilta
- verkostosuunnittelijoilta

Verkostotoiminnan käynnistämisen ja toteuttamisen tukea on saatu:

- IT-Peda verkostolta
- Pedafoorumilta
- toisilta yhteyshenkilöiltä (oman oppilaitoksen koordinoinnissa, tiedottamisessa jne.)
- SVY:n kehittämissyksiköltä

3.2 Verkostojen sisäiset tukipalvelut

Hyväksi havaittuja toimitatapoja:

- Verkoston tavoitteita ja tuotoksia (kurseja, materiaalia) on käsitteily osahankkeet yhteen kokoavissa palauteseminaareissa, jotka on koettu toimivaksi vertaistuen jakelumalliksi. Seminaareissa on käsitelty:
 - o eri toimintoihin ja työvaiheisiin käytettyjä työmääriä, aikataulutuskysymyksiä
 - o tapoja ratkaista eteen tulleita ongelmia
 - o hankkeissa toteutettuja teknisiä ja pedagogisia valintoja
 - o hankkeen eri vaiheissa tarvittavia tukipalveluita ja niiden toteuttamistapoja.
- Seminaarien keskustelunaiheita valittaessa on tärkeää ennakoida se, että aiheesta/hankkeesta on olemassa konkreettinen etenemissuunnitelma, jotta voidaan keskustella yhdessä valituista ratkaisumalleista.
- Keskitetty, kaikkien osallistujien tiedossa oleva tiedostokansio/sivusto koulutusmateriaalille, toimintaohjeille, käyttöohjeille jne. on koettu erittäin hyväksi ratkaisuksi. Tämä on tärkeää, koska tällöin yhteisesti hyväksytyt ja virallinen materiaali on kaikkien saatavilla.
- Tukipalveluiden käyttäjämääriin sidotut yliopistokohtaiset maksut, palvelumaksut ja välilliset hallinnointikustannukset on tärkeää huomioida resurssien suunnittelussa, vaikka puhtaasta verkostotoiminnasta ei ole yleensä veloitettu näitä kustannuksia.

- Opiskelijatutoreiden ("apuopettajien") käyttö opettajan tukena verkko-opetuksen teknisten kysymysten ratkaisussa on ollut toimivaa.

Tukipalvelujen jatkuvia haasteita

- Kokemuksen ja tietämyksen siirtymisen varmistaminen verkostossa silloin, kun henkilö vaihtaa tehtäviä tai siirtyy pois verkostosta. Jatkuvuuden kannalta uusien henkilöiden kouluttaminen ja tiedon jako yhtä aikaa perustoiminnan ohella on tärkeää.
- Koordinoivan tahon tasapuolinen tuki kaikille verkoston toimijoille, vaikka koordinointi tapahtuu yhden yliopiston laitoksen alaisuudessa. Suorat kontaktit ja tiivisyhteistyö yhteyshenkilöiden kanssa auttavat tukipalveluiden järjestämisessä.
- Toimijoiden verkostotyöskentelyvalmiuksien ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen

Tukipalvelujen järjestämisessä tulee jatkossa panostaa:

- Oppimisolustavalintaan ja niiden ylläpidon edellyttämään tukeen ja kustannuksiin
- ”Vierihoidona” toteutettavan ohjauksen lisäämiseen: hyväksi ratkaisuksi on koettu laitoksella toimiva henkilö, jolta on mahdollisuus varata konsultaatioaikoja (säännöllisen vastaanottoajan puitteissa).
- Koulutus- ja tukipalvelujen räätälöimiseen nykyistä tarkemmin tieteenalan tarpeet huomioon ottaviksi kokonaisuuksiksi (käyttäen esim. kyselytutkimusta kohderyhmän tarpeiden ja valmiuksien kartoittamiseen).
- Teknisen tuen ajallisen saavutettavuuden parantamiseen.
- Selkeän työnjaon aikaansaamiseen tukea järjestävien tahojen välille: tämä voi edellyttää neuvotteluja tukipalveluresurssien kokonaiskäytöstä ja ”yhteisen hyvän” asettamista eri yksiköiden omien toimintatavoitteiden ja -käytäntöjen edelle.

4 OPISKELIJALIKKUVUUDEN HALLINTA

Hankkeiden kannalta keskeisiä asioita ovat opiskelijavalinta ja sen järjestäminen sekä liikkuvuudesta koituvat rahoitusjärjestelyt sekä kustannukset. Opiskelijaliikkuvuuden hallinnassa opiskelijan kannalta keskeisiä asioita ovat opiskelijoiden valinta ja valintamenettelyt, opintojen ohjaus- ja tukijärjestelyt sekä opintosuoritusten kirjaus. Opetuksen resurssoinnin kannalta on tärkeää pyrkiä varmistamaan verkosto-opiskelijan todelliset opiskeluedellytykset: hyödylliseksi hankkeissa on koettu *opiskelijamotivaation kartoitus esimerkiksi opintosuunnitelmilla jo valintavaiheessa*.

4.1 Opiskelun kustannusten määräytyminen ja maksuliikenne

Verkostossa kustannusten jako voidaan suorittaa joko vastavuoroisuuden periaatteella (esim. osallistumalla opetuksen järjestämiseen) tai kurssikohtaisilla maksuilla. Osallistuvat hankkeet ovat voineet tuottaa kurssit hankkeen rahoista tai laitoksen omana opetuksena.

Toimintamalleja:

- *Halinnollista työtä säästävänä ratkaisuna* opetuksen kehittämishankkeissa pidettiin sitä, että *rahaa ei liikuteta osapuolien välillä lainkaan*. Tämä menettely edellyttää symmetristä verkostoa, jossa toimijat osallistuvat tasapuolisesti esimerkiksi kurssien suunnitteluun ja järjestämiseen (esimerkiksi jokainen osapuoli tuottaa kurssin, jolle kaikki yhteistyötä tekevien laitosten opiskelijat voivat osallistua.). Ongelmana tässä kuitenkin on toiminnan todellisten kulujen tunnistaminen ja kohdentaminen. Näitä kuluja muodostuu mm. opiskelijakiintiöiden valinnasta, opiskelutietojen käsittelystä ja ylläpidosta, ohjelmistolisensseistä ja audio/videoneuvottelusiltamaksuista.
- *JOO-käytännön mukaista suoraa yliopistojen välistä laskuttamista* pidettiin useassa hankkeessa hallinnollisesti tarpeettoman raskaana, sillä osa kuluista menee suoraan hallinnointikäytäntöihin.

Ratkaisuehdotus:

- Edellisten välimuodoksi on ehdotettu mallia, jossa *kustannukset jaetaan kurssien osallistujamäärän mukaan*. Tässä toimintatavassa kullakin verkoston yksiköllä/laitoksella on esimerkiksi kiintiö, jonka mukaan opiskelijoita voidaan lähettää (verkko) kursseille. Ongelmana tässä ratkaisussa on se, että resurssit menevät hukkaan, jos opiskelijat jättävät kurssin kesken ja laitokset ovat sitoutuneet maksamaan sovitun määrän mukaan.

4.2 Opiskelijavalinta ja kursseille ilmoittautuminen

Kokemusten perusteella opiskelijavalinnan käytännöt ja perusteet pitää luoda ja informoida hyvissä ajoin ennen uuden opetustarjonnan aloittamista. *Opiskelijoiden pitää varmistaa opintojensa hyväksilukeminen kotiyliopistoissaan ennen kurssille hakemista.* Usein yliopistojen opintohallintoa ei ole riittävästi informoitu verkostohankkeiden toiminnasta, ja laitosten opinto-ohjaajat eivät kykene antamaan yksiselitteisiä ohjeista opiskelijoille. Tärkeää on, että hankkeiden tiedotussivuilla on selkeästi ilmoitettu näistä asioista vastaavien yhteys henkilöiden ja hankekoordinaattorin yhteystiedot.

Opiskelijavalinnassa on käytetty seuraavia kriteereitä:

- Opinto-oikeus jossain verkoston yliopistossa
- Opinto-oikeus opintoja järjestävään oppiaineeseen
- Opinto-oikeuden hakemisen perustelut (mm. opiskelumotivaatio)
- Opintomenestystä

Kursseille ilmoittautumisessa on useita käytäntöjä:

- Ilmoittautuminen toimisto/kurssisihteerille
- Ilmoittautuminen opetusyhdyshenkilölle (neuvonta-ass.)
- Ilmoittautuminen koordinaattorille
- Ilmoittautuminen kurssin pitäjälle.

Kursseista tiedottaminen tapahtuu hankkeiden www-sivujen tai opinto-oppaiden kautta. Tenttijärjestelyt toteutetaan paikallisesti.

4.3 Opintojen rekisteröinti

Opintojen rekisteröinnissä sovelletaan seuraavia käytäntöjä:

- Opintosuoritukset viedään ennen kotiyliopistoon siirtoa koordinoivan yliopiston rekisteriin tai sen yliopiston rekisteriin, jonne opinnot on suoritettu.
- Opintorekisterissä olevat suoritukset siirretään opettajan tai yhteys henkilön toimesta opiskelijan kotiyliopistoon.
 - o menettely on kuitenkin altis virheille, etenkin jos opiskelijoita on useasta yliopistosta: vahingossa toiseen yliopistoon lähetettyä opiskelijan suoritustietoa ei palauteta lähettäjälle, ja kirjaaminen jää suorittamatta.
- Opintorekisteriote siirretään joko yksittäisen kurssin tai opintokokonaisuuden suorittamisen jälkeen kotiyliopistoon.

4.4 Opiskelijaliikkuvuuden kehittäminen opetusverkostoissa

Opiskelijaliikkuvuuden kehittämisen esteitä:

- ❑ Verkostojen toimintamalleja ei yliopistojen opetusyksiköissä ja opintohallinnon piirissä riittävän laajasti tunneta. Epäselvät vastuusuhteet ja vaihtelevat tulkinnat hallinnointikäytännöistä opinto-oikeuden hakuprosessissa ja esim. suoritusten korvaavuuskysymyksissä voivat jopa uhata opiskelijoiden oikeusturvaa.
- ❑ Hankkeet joutuvat tekemään sellaisia opintohallintoa koskevia päätöksiä joiden käsittely kuuluisi oikeudellisesti tiedekunnille.
- ❑ Eri yliopistojen arvosana-asteikot eivät ole suoraan verrannollisia. (yhteisiä konversiokäytäntöjä on vain joidenkin yliopistojen välillä)
- ❑ Opetushallinnon käytännöt vaihtelevia eri yliopistoissa. Esimerkiksi opinto-oikeus tai kurssille osallistumisoikeus lukuvuoden aikana tarjottavaan opetukseen pitää eräissä yliopistoissa hakea syyslukukauden alussa. Lukukauden aikana opintotarjontaan lisätyille erikoiskursseille eivät Joo-opiskelijat näin ollen pääse ilmoittautumaan.
- ❑ Nykyiset opintosuunnitelmien hyväksymiskäytännöt ovat hankkeen kehittämistavoitteisiin nähden liian hitaita
- ❑ Yliopistojen nykyiset kirjanpitokäytännöt soveltuvat heikosti verkostohankkeiden taloushallintaan ja seurantaan ja tästä syystä
 - toteutuneiden ja toteutumattomien opintosuorituskorvausten tarkastaminen laskutusjärjestelmästä ja tätä myöden oikeiden tahojen oikea-aikainen laskutus on lähes mahdotonta.
 - hankkeen osaprojektin kustannusten seuranta on hankalaa kirjanpidon projektiraporttien pohjalta.
 - ei ole menetelmää maksaa suoraan laitoksille opettajan tekemästä työstä.
- ❑ Laitokset voivat joutua itse kattamaan projektirahoitukseen kohdistuvan hallintokustannusosuuden, jotta opetushenkilökunnalle voidaan maksaa projektisuunnitelmassa ennakoitu korvaus. Jokainen projektirahan siirto laitosten välillä kasvattaa hallintokustannuksiin sitoutuvaa osuutta.
- ❑ Opiskelijaliikkuvuuden tukitarvetta määriteltäessä tulisi keskittyä myös sen tilanteen pohtimiseen, miksi jostakin tietyistä yliopistosta lähtee runsaasti opiskelijoita ja toisaalta taas miksi joistakin yliopistoista opiskelijat eivät käytä liikkuvuusmahdollisuutta.

Keskeisiä kehittämiskohteita opiskelijaliikkuvuuden tukipalveluissa

- ❑ Yhteistyöhankkeissa olisi huomioitava opetustavoitteiden erilaisuus ja erilaiset toimintamallit. (Yhteisen kurssisisällön tarjoaminen on mahdollista, jos yhteistyöhankkeissa huomioidaan eri toimijoiden opetustavoitteet ja erilaiset toimintamallit jo suunnitteluvaiheessa).
- ❑ Kaikki opiskelijaliikkuvuuteen, opiskelijoiden hyväksymiseen ja suoritusten siirtämiseen liittyvät käytännöt tulisi kartoittaa mahdollisimman nopeasti. Tämän jälkeen tulisi luoda yhteiset periaatteet käsittelytavoista, jotta voidaan varautua epäselviin tapauksiin ja ongelmiin yhteisten periaatteiden mukaisesti.

- Hankkeen sisäisistä ja yliopistokohtaisista käytännöistä olisi tiedotettava jo hankkeen suunnitteluvaiheessa, jotta niiden käsittelyn yhteiset periaatteet voidaan määritellä ennen ongelmien kohtaamista.
- Opintojen suorittamiseen liittyvät asiat, kuten kurssien sisällöt, korvaavuudet, ilmoittautumiskäytännöt ja suoritusten rekisteröinnit olisi aina sijoitettava hankkeen/koordinoivan laitoksen kotisivulle.
- Kaikki perustutkinto-opiskelijan tarvitsemat asiat olisi hyvä koota opinto-oppaaseen.

5 TUTKIMUKSEN ROOLI HANKKEISSA

Verkostohankkeissa tutkimuksen rooli ja tutkimustyön tukeminen ei ole ollut kovin keskeisellä sijalla. Tutkimustietoa on hyödynnetty sisältötuotannossa ja verkko-opetuksen ja -opiskelumuotojen kehittämisessä sekä tukipalveluiden tuottamisessa, yliopistollinen kehittämistyöhön on lähtökohtaisesti tutkimuspohjaista. Hankkeen käynnistysvaiheessa on pidetty tärkeänä ko. alueella käynnissä olevan tutkimustoiminnan laajuus ja mahdolliset yhteistyöalueet.

5.1 Hankkeiden toiminnan kehittämistä tukeva tutkimus ja selvitystyö

Haastatelluissa verkostohankkeissa on hankkeiden toimintaa ja palvelujen kehittämistä tukevan tutkimus- ja selvitystyön nähty tuottavan hankkeelle merkittävää lisäarvoa (esimerkiksi opiskelijoiden taustoihin, tavoitteisiin, opiskeluvälmiuksiin ja ohjaustarpeisiin, oppimisympäristön käytettävyyteen kohdistuvat tutkimukset).

Tutkijan kytkeminen tiiviisti hankkeen kehittämistyöhön (hanketiimin työskentelyyn) heti suunnittelun alusta lähtien antaa mahdollisuuden hankkia tietoja hankkeen kuluessa tehtävien valintojen taustaksi. Tutkimusresurssi mahdollistaa esimerkiksi melko nopeasti selvityksien ja käyttäjätestauksien toteuttamisen erilaisten toiminnallisuuksien kohdalla sekä laajempien kyselyjen tekemisen kohderyhmälle oppimisympäristön ja oppimateriaalin rakentamisen pohjaksi.

Mahdollisimman laaja-alainen kuva sivustojen käytettävyydestä on pyritty saamaan tutkimalla sivustoja eri menetelmillä ja usean eri henkilön toimesta. Menetelminä on käytetty käytettävyydestä, heuristista evaluointia, valmiita ohjelmia ja tarkastuslistoja. Lisäksi on tehty tallentuneiden lokitietojen analysointia sekä kerätty suoraa käyttäjäpalautetta.

Hankkeissa koettiin tarvetta seuraavien kysymysten tutkimukselliseen tarkasteluun:

- Miten verkostossa voidaan tuottaa myös jatko-opiskelijoita tukevaa materiaalia?
- Miten tutkija- ja opetusverkostojen yhteistyömahdollisuuksia selvitetään ja miten toimintaa organisoidaan? Miten jakaa tutkintojen valmistumisen tukemisesta rahaa myös verkostoille? Tällä hetkellä yliopistot saavat rahaa tutkinnoista, mutta verkostoille ei ole osoitettu vastaa rahaa, vaikka ne ovat tukeneet tutkintojen valmistumista. Joitain epävirallisia sopimuksia tästä asiasta on jo tehty.

5.2 Hankkeiden tieteenalan tutkimukselle tarjoamat palvelut

Muutamissa hankkeissa tutkimuksen ja tutkijaverkostojen tukeminen on otettu selkeästi mukaan hankesuunnitelmaan ja verkostotoiminnan tavoitteeksi. Näissä hankkeissa on rakennettu esimerkiksi valtakunnallisia jatkokoulutusohjelmia, jotka tarjoavat neuvonta- ja tukipalveluja tutkijoille. Verkostohankkeiden kautta tutkijoilla on mahdollisuus tutustua tieteenalan opetuksen kehittämisaalueisiin (esimerkiksi verkko-opiskelun ja TVT:n hyödyntämisaalueisiin tieteenalan opetuksessa, digitaaliseen oppimateriaaliin ja sen tuottamiseen, opiskelun ohjauksen työkalut). Tärkeäksi on koettu se, että OPM on viestittänyt tutkimuksen kytkemisestä verkostohankkeisiin.

Verkostohankkeet tarjoavat tutkijoille seuraavia palveluita ja työvälineitä:

- tieto- ja materiaalikantoja
- työryhmäpohjaisia työskentely- ja oppimisympäristöjä, joka toimivat tutkijoiden virtuaalisena palvelupisteenä, tarjoten
 - mahdollisuuden seminaarityöskentelyyn ja tiedonvälitykseen verkossa (tärkeä rooli silloin, kun toimitaan kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa)
 - tiedotuspalvelun (mm. tutkimustiedotteita)
 - keskustelualustan (mm. erilaisten tieteellisten näkemysten vertailuun ja arviointiin)
 - tutkimustoimintaa tukevia dokumentteja sekä dokumenttilinkkejä
- yhteydenpidon työkaluja
- tutkimusmateriaalin välittämiseen verkossa

Verkostohankkeiden ja tutkimuksen yhteyden tiivistäminen nähtiin edistävän seuraavia asioita:

- Verkostotoiminta ja verkon käyttö parantaa mahdollisuuksia luoda kontakteja alan huippuasiantuntijoihin
- Edistää verkoston ja tieteenalan palvelusivustojen käyttöä
- Tuotetun materiaalin hyödyntämistä verkoston eri osahankkeissa (myös oppiaineiden välistä yhteistyötä)
- Hankkeen kehittämistä tukeva tutkimus tukee hankkeessa tehtäviä valintoja ja kehittämissuuntaa
- Sisällön tuottamisen ja tutkimuksen intressien lähentymistä (esim. valitaan vuosittain hankkeeseen liittyvä tutkimusteema tai kehittämiskohde)

6 HANKKEIDEN TIEDOTUS

Tiedotuksen riittävä määrä ja oikeellisuus sekä vuorovaikutuksen riittävä, mutta ei liian suuri määrä on koettu toimivan tiedotuksen perustaksi.

Tärkeää on , että verkoston toiminnan arviointi ja kehittäminen liittyvät tiukasti tiedotukseen. Tiedottamista eri muodoissaan on syytä käyttää palautteen keruuseen sekä käsittelyyn.

Tiedotus on kommunikointia! Erityisesti hankkeen ydintiimin ulkopuolelle tiedotettaessa on toistettava riittävästi sitä, mitä hankkeessa ollaan tekemässä ja missä vaiheessa siinä ollaan menossa. Selkeä viestintä on tärkeää myös hankkeen eri vaiheissa mukaan tulevat uusien toimijoiden kannalta .

6.1 Tiedotuskanavat

Hankkeen toimintayksiköiden välisessä tiedotuksessa yhteyshenkilöiden rooli on erittäin tärkeä. Informaation jakamisessa yhteyshenkilöille on käytetty yhteyshenkilötiedotteita ja toimintayksiköihin jaettuja esitteitä sekä tavallisia tiedottamisen muotoja (sähköposti, sähköpostilista, puhelin...).

Tiedotukseen on käytetty

- Palavereja, tiedotustilaisuuksia ja teemapäiviä hankkeen toiminnan esittelyyn laitoksille ja tiedekunnille
- Hankkeen avajaisseminaareja
- Lehdistötiedotteita
- Laitoskäyntikierroksia (kerrottu tarjotuista palveluista hankkeeseen osallistuville)
- Valtakunnallisten verkostojen sähköpostilistoja (toimineet myös hankkeiden sisäisen tiedotuksen kanavana)
- Hankkeiden omia www-sivustoja sekä SVY:n portaalia
- Sähköpostia
- Oppimisympäristöön sisällytettyä ilmoitustaulua
- Tiedekuntien opinto-oppaita

6.2 Kokemuksia tiedotuksesta

Tiedotuksen painopistealueet ovat erilaiset sisältö- ja tukipalveluhankkeilla sekä kansainvälisillä/valtakunnallisilla/alueellisilla hankkeilla. Myös hankkeen elinkaaren vaihe vaikuttaa myös tiedotuksen tarpeeseen.

Tiedotuksen laatua ja vaikuttavuutta tukevia ratkaisuja

- Valmis verkosto nopeuttaa ja helpottaa uuden hankkeen tiedottamista toimintayksiköille
- Avoin palauteseminaari on hyvä foorumi tiedonvälitykseen
- Laajalle joukolla järjestetyt vuosittaiset tapaamiset, joissa epävirallinen yhteinen aika, ajankohtaisten ja uusien asioiden läpikäynnin ohella parantaa henkilöiden yhteistoimintaa ja osaamista
- Yhteyshenkilö jokaisessa osallistuvassa toimintayksikössä lisää toimintayksiköiden sitoutumista
 - yhteyshenkilön aktiivisuus ja kyky välittää oikeaa ja kohderyhmälle tarpeellista tietoa hankkeen ja toimintayksikön välillä on erittäin tärkeää
 - Keskitetty, kaikkien osallistujien tiedossa oleva paikka ohjeille ja opiskelijan tarvitsemalle tiedolle varmistaa tiedon oikeellisuutta ja helpottaa päivitettävyyttä (yhteisesti hyväksytty ja virallinen materiaali on kaikkien saatavilla)
- Panostamisen sisäisestä toiminnasta ja organisoinnista tiedottamiseen (kuka huolehtii, vastaa ja päättää mistäkin asiasta)
- Varmistaa toimijoiden yhteystietojen helppo saatavuus
- Tiedotettavan asian merkittävyyden varmistaminen: tehdään asia jonkin verran valmiiksi ennen siitä
- Tärkeää panostaa erityisesti opiskelijoille kohdennettuun tiedottamiseen ja opiskelijapalautteen keräämiseen
- Tiedotusvastaavan nimeäminen ja riittävä resurssointi tehtävän hoitamiseksi (isoissa hankkeissa jopa kokopäiväinen henkilö)
- Tiedotuksen markkinoivan vaikutuksen huomioiminen (tukipalveluhankkeissa palveluiden myynti ja toimintayksiköiden motivointi mm. palvelun hyötyjä ja suosiota korostamalla)
- Hankkeen ulkopuolelle kohdistuvaa tiedottamista ei ole liikaa, sisäisesti on puolestaan tiedotettava tarkoituksenmukaisesti ("ei vain siksi, että ollaan olemassa")

Ehdotuksia tiedotuksen vaikeimpien haasteiden ratkaisemiseksi:

- Opiskelijat eivät saa riittävän ajoissa ja riittävän tarkkaa tietoa kursseista, jotta he voisivat laatia opintosuunnitelmansa (ks. opiskelijaliikkuvuuden hallinta).
Opiskelijoihin suunnattuun tiedotukseen panostaminen kannattaa, koska he edellyttävät vuorostaan opettajia ottamaan selvää asioita.
- Puutteellinen tiedotuksen suunnittelu ja se, että tiedotusta tehdään muun työn ohessa vaikuttaa tiedotuksen laatuun.

Tiedotussuunnitelma ja henkilöiden koulutus voivat parantaa tilannetta. (opetuksen suunnittelussa tiedotussuunnitelma on koettu erittäin tärkeäksi)

- Tiedotuksen perillemenosta ole ollut varmuutta.
Tiedon kulun selkeyttäminen/vastuun jako (esim. tiedotus yhteyshenkilön kautta tai suoraan oikealle taholle ilman välikäsitteilyjä hankkeen sisällä) parantaa sitä, että tieto ei jää paikalleen vaan löytää kohderyhmänsä nopeasti.
- Tiedotuksessa on soruttu pitämään joitakin sellaisia asioita itsestäänselvytenä, jotka ulkopuoliselle eivät sellaisia ole.
Selkeä ja käsiteltävän asian taustat ja tilanteen läpikäyvä tiedotus ("hanke, jossa tehdään tätä ja ollaan tässä vaiheessa, haluaisi saada tietoa siitä, miten...").
- Haasteellista on löytää ja tietää
 - mistä asioista on päätetty milläkin taholla?
 - mitkä tahot ovat miettineet mitäkin asiaa?
 - mitkä asiat ovat henkilön omaa tulkintaa?

→ *tiedottajan on kommentoitava ja selvitettävä kysymyksiä vastauksia, jotta viestin vastaanottaja tietää viestin tilanteen*

- Muiden verkostohankkeiden on vaikea päästä esittelemään kurssitarjontaansa toimintayksiköihin. Nykyiset tiedonvälityskäytännöt, eli yhteiset palauteseminaarit ja SVY:n valtakunnalliset verkostotapaamiset eivät riittävästi tavoita laitosten henkilökuntaa.
Yliopistojen virtuaaliyliopistopäivät tarjoavat mahdollisuuden esitellä kampuksilla eri verkostojen tarjontaa.
- Eri kielten käyttö hankkeiden tuotoksissa ja yhteistyössä
- Hankkeet eivät koe saavansa riittävästi palautetta ja yhteydenottoja, vaikka aktiivisesti kertovatkin toiminnastaan.
Hankkeiden tuottamaa kehittämispanosta ja lisäarvoa toimintayksiköille olisi perusteltava konkreettisemmin.

Miten SVY voisi tukea verkostohankkeiden tiedotusta:

- Tärkeitä yhteisiä asioita (kuten esim. tekijänoikeuksista) koskevaa tiedotusta voisi lisätä SVY:n portaalissa
- Alkavien kurssien ilmoittaminen uutisina portaalissa voisi parantaa mielenkiintoisten kurssien löytämistä
- Monimuotoisempi kurssihakutoiminto parantaisi opiskelijoiden rekrytointia (osahankkeiden kurssitarjonnasta tietoa mm. siitä, mihin yliopistoon kurssi kelpaa)

7 HANKKEIDEN MÄÄRITTELY, SUUNNITTELU JA KÄYNNISTÄMINEN

7.1 Rinnakkaishankkeiden selvitys ja yhteistyö

Useissa hankkeissa (erityisesti sisältöhankeissa) ei tehty varsinaista rinnakkaishankkeiden selvitystä. Aikaisempien tietojen ja kokemusten pohjalta uskottiin, että vastaavaa toimintaa ei ole kehitetty ainakaan Suomessa. Hankkeiden kiireinen käynnistysaikataulu vaikutti myös osaltaan siihen, ettei kattavia selvityksiä mahdollisista rinnakkaishankkeista tehty.

Hankkeiden perustamisvaiheessa on tehty:

- tutustumisia yliopistojen tukipalveluyksiköiden toimintaan (luotujen kontaktien pohjalta alettiin suunnitella yhteistyöhankkeita ja -muotoja)
- globaaleja kartoituksia vastaavista virtuaalihankkeista (tuloksena saatiin, että hankkeet painoutuivat pääosin verkko-opetukseen)
- valtakunnallisia selvityksiä tieteenalaan liittyvästä opetuksesta ja tutkimuksesta

Verkostoissa on tehty:

- yhteisiä teknis-pedagogisia tukijärjestelyjä verkkokurssien tuotannolle
- sopimuksia kurssien vaihdettavuudesta verkostojen välillä (verkostojen JOO-sopimuksia)
- avoimia palauteseminaareja ja yhteisiä tiedotustilaisuuksia
- tekijänoikeuksiin liittyvää koulutusta
- vakiintuneiden verkostojen kokemusten ja toimintamallien keruuta sekä vertailua
- haettu tukea uuden verkoston asemalle vakiintuneista verkostoista

Kokemusten perusteella jatkossa pitäisi:

- kuvata yhteisiä menettelytapoja verkostotyön aseman vahvistamiseksi ja vakiinnuttamiseksi laitos- ja tiedekuntatasolla
- saada yhdenvertainen ja yliopistoja sitova määrittely verkostokoor-dinaattoreiden ja verkostotyöntekijöiden toimenkuvalle ja työsuhdeasemalle
- etsiä konkreettisia yhteistyöalueita verkostojen välille (esim. sisällöntuotantotasolla)
- kehittää opintohallinnon toimijoiden yhteistyötä yliopistojen välillä
- saada edellytyksiä Svyke:ltä verkostojen yhteistyön kehittämiseksi

Useissa hankkeissa (erityisesti sisältöhankeissa) ei tehty varsinaista rinnakkaishankkeiden selvitystä. Aikaisempien tietojen ja kokemusten pohjalta uskottiin, että vastaavaa toimintaa ei ole ainakaan Suomessa. Hankkeiden kiireinen käynnistysaikataulu vaikutti myös osaltaan siihen, ettei kattavia selvityksiä mahdollisista rinnakkaishankkeista tehty.

Hankkeiden perustamisvaiheessa on tehty:

- ❑ tutustumisia yliopistojen tukipalveluyksiköiden toimintaan (luotujen kontaktien pohjalta alettiin suunnitella yhteistyöhankkeita ja -muotoja)
- ❑ globaaleja kartoituksia vastaavista virtuaalihankkeista (tuloksena saatiin, että hankkeet painottuivat pääosin verkko-opetukseen)
- ❑ valtakunnallisia selvityksiä tieteenalaan liittyvästä opetuksesta ja tutkimuksesta

Verkostoissa on tehty:

- ❑ yhteisiä teknis-pedagogisia tukijärjestelyjä verkkokurssien tuotannolle
- ❑ sopimuksia kurssien vaihdettavuudesta verkostojen välillä (verkostojen JOO-sopimuksia)
- ❑ avoimia palauteseminaareja ja yhteisiä tiedotustilaisuuksia
- ❑ tekijänoikeuksiin liittyvää koulutusta
- ❑ vakiintuneiden verkostojen kokemusten ja toimintamallien keruuta sekä vertailua
- ❑ haettu tukea uuden verkoston asemalle vakiintuneista verkostoista

Kokemusten perusteella pitäisi:

- ❑ kuvata yhteisiä menettelytapoja verkostotyön aseman vahvistamiseksi ja vakiinnuttamiseksi laitos- ja tiedekuntatasolla
- ❑ saada yhdenvertainen ja yliopistoja sitova määrittely verkostokoor-dinaattoreiden ja verkostotyöntekijöiden toimenkuvalle ja työsuhteasemalle
- ❑ etsiä konkreettisia yhteistyöalueita verkostojen välille (esim. sisällöntuotantotasolla)
- ❑ kehittää opintohallinnon toimijoiden yhteistyötä yliopistojen välillä
- ❑ saada edellytyksiä Svyke:ltä verkostojen yhteistyön kehittämiseksi

7.2 Rahoitushakemuksen ja hankesuunnitelman laatiminen

Verkostohankkeen strategia ja yleiset tavoitteet tulisi laatia johtotason edustajien ryhmässä. Rahoitushakemusten tavoitteita ja suunnitelmaa on tarkennettava rahoituspäätöksen jälkeen. Vasta rahoituspäätös osoittaa käytettävät resurssit, mikä ohjaa toiminnan suuntaa ja laajuutta (siirtyminen rahoitushakemuksesta hankesuunnitelman tekoon ja toteutukseen).

Hankesuunnitelman laadinta ja hankkeen tavoitteiden tarkennus on hyvä suorittaa toimeenpanotasolla (esim. koordinaatorin ja hankkeen sisällöntuottajien yhteistyönä) .

Rahoitushakemuksen laatimisessa on tärkeää:

- ❑ löytää hankkeelle vetäjä, joka kokoaa ja rekrytoi hankkeen johtoryhmän

- ❑ laatia hankkeessa mukana olevien yliopistojen välisen yhteistyön aiesopimus, joka tukee verkostotoiminnan käynnistymistä (määritellään mm. toimijoiden verkosto ja laaditaan hankkeen yleiskuvaus)
- ❑ varata tuntuvasti aikaa asian ideointiin ja valmisteluun johtoryhmässä
- ❑ määritellä hankkeen tavoitteet siten, että ne ovat yhteisiä kaikille verkostossa mukana oleville (eteneminen yhdessä ja samaan suuntaan)
- ❑ pyrkiä huomioimaan hanke-esityksessä mahdollisimman laajasti hankkeen tarvitsemat erilaiset resurssit (henkilöstökulut, asiantuntijapalkkiot, tukitoimet, lisenssimaksut jne.)

Hankesuunnitelman laatimisessa on tärkeää:

- ❑ koota avainhenkilöt ja hankkeen kannalta oikeat ihmiset yhteen ("toiminnan käynnistyspalaveri")
- ❑ varmistaa toiminnalle mahdollisimman laaja tuki sekä kattavasti eri yhteistyötahoista koottu ryhmä valmistelemaan toimintaa
- ❑ laaditaan yhteistyösopimus, jossa määritellään eri osapuolten tehtävät, verkoston toimintatavat ja toiminnan tavoitteet
- ❑ laatia konkreettiset tavoitteet ja täsmentää hankkeen etenemistä osatavoitteilla
- ❑ kuvata projektinhallintakäytännöt ja henkilöiden vastuut ja valtuudet, mitä laaja-alaisempi hanke on sitä tarkemmin ja selkeämmin nämä on määriteltävä
- ❑ huomioida henkilöresurssien ja henkilöiden tehtävien suunnittelussa
 - sitouttaminen ja sitoutuminen (toiminta olisi saatava osaksi normaalia toimintaa ja mahdollisimman substanssilähtöiseksi)
 - henkilöiden käytettävissä oleva aika (kokopäiväisesti, puolipäiväisesti jne. mukana hankkeessa)
 - yhteistyökyky sekä yhteinen halu edistää toimintaa
 - tiiviit kontaktit erityisesti hankkeen alkuvaiheessa
- ❑ laatia suunnitelma eri osa-alueiden ja toimintojen resursoinnista
- ❑ sopia pitkällä tähtäimellä niistä asioista, jotka voidaan sopia (esim. mitkä oppiaineet tuottavat kurseja, millaisia opintokokonaisuuksia tuotetaan, minkä tasoille opiskelijoille kurseja tuotetaan ja ketkä ne tekevät)
- ❑ hoitaa hankkeesta tiedotaminen verkoston sisällä ja yhteistyötahoille

Hyväksi koettu yleinen vaiheistus verkostohankkeen käynnistämisen vaiheen toiminnolle:

1. valitaan henkilö/henkilöitä rekrytoimaan ja kokoamaan verkoston avainhenkilöitä ("suunnittelijat")
2. valitaan sopivia henkilöitä toiminnan eri osa-alueille
3. laaditaan yhteistyössä verkostotoiminnan perussäännöstö
4. haetaan tuki eri toimijoilta ("yhteistyösopimus")

5. laaditaan visio ja strategia
6. käsitellään ja hyväksytään se laaja-alaisesti (kaikki toimijat, jos mahdollista)
7. päivitetään strategiaa ja tavoitteita
8. tehdään hankkeen suunnittelun taustaksi nykytilan kartoitus (esim. osaamisalueet, olemassa olevat tuotteet, materiaalit, hankkeessa tarvittavat tarvittava tuki ja koulutus palvelut)
9. suunnitelma tuotantoprosessin läpiviemiseksi
10. tuki- ja koulutuspalvelujen suunnittelu ja kytkeminen tuotantoprosessiin
11. tuotantovaihe
12. testaus ja toteutusvaiheen suunnittelu

7.3 Rahoitusmuodot

Hankkeiden resursointi perustuu pääosin OPM:n rahoitukseen. Hankkeille rahoitusta on haettu ja saatu yliopistojen virtuaaliyliopistojen kehittämisyhteistyöbudjeteista, yliopistojen erillisrahoituksesta, erillisestä OPM:n virtuaalihankerahoituksesta ja Suomen virtuaaliyliopistolta. Osarahoitusta on saatu joissain tapauksissa myös säätiöiltä (esim. oppikirjan kirjoittamiseen) tai pieniä summia tukijoilta (esim. yritykset).

Huomioitavaa rahoituksen hakemisen kannalta on yleinen yliopistojen rahoitusmenettely sekä OPM:n tuloskausipohjainen toiminta. Toimiva ja useassa hankkeessa käytetty ratkaisu oli, että hankerahoituksella palkattiin suunnittelija/koordinaattori, joka kokosi asiantuntijaryhmän laatimaan tarkempaa hankesuunnitelmaa ja käynnistämään hanketta.

7.4 Kokemuksia tekijänoikeuskysymysten hoidosta

- ❑ Avoin kommunikointi opettajien kesken ja valmiiksi tehdyt sopimukset auttavat tekijänoikeuskysymyksissä.
- ❑ Sopimukset kaikkien toimijoiden kesken pienentävät aina riskiä törmätä eriäviin tulkintoihin tekijänoikeuskysymyksissä.
 - Esimerkiksi tietyn kurssimateriaalin elinikä voi olla kolme käyttökertaa, mutta sopimus sen käytöstä tehdään viiden vuoden ajalle. Näin kurssin materiaalia voidaan hyödyntää ja päivittää, vaikka sitä ei joka vuosi perustettaisikaan. Verkkokurssien tekeminen on raskaampaa kuin tavanomaisten kurssien ja vähien resurssien hukkaaminen vain kertaluontoisiin esityksiin ei ole järkevää.
- ❑ Jos tuotetun aineiston oikeuksista ei ole sovittu, kaikkea tuotettua materiaalia ei välttämättä voida hyödyntää, ainakaan pidemmällä aikavälillä.
- ❑ Materiaalille ei löydy halukkaita päivittäjiä tai päivittäminen ei ole tekijänoikeuskysymysten takia mahdollista. Päivittäjille suoritettavista korvauksista ja heidän oikeuksistaan pitää sopia kurssimateriaalia luotaessa.
- ❑ opetusta antava taho ei hyväksy materiaalia käyttöönsä

8 HANKKEIDEN LÄPIVIENTI, SEURANTA JA OHJAUS

8.1 Tuotanto- ja seurantatapoja ja niiden kokemuksia

Hankkeiden selkeä viesti on, että verkko-opetus vaatii monien asioiden ja opetustilanteiden läpikäyntiä ja siten terävöittää pedagogista silmää. Erittäin positiiviseksi koettiin se, että opetuksesta voi puhua kollegoiden kanssa avoimemmin kuin ennen ja siten syntyy kehittävää keskustelua. Välttämättömäksi erityisesti suuremmissa hankkeissa koettiin koordinoivan tahon toiminta.

Hyväksi on koettu

- vanhan ja uuden työntekijän samanaikainen työskentely, koska tällöin tehtävien vaihto sujuu joustavasti
- toimintayksiköiden henkilöiden sellainen koulutus, joka antaa heille mahdollisuuden kouluttaa työkalujen käyttöä omassa toimintayksikössään
- tuottaa yleistä/kaikkia toimintayksiköitä palvelevaa materiaalia tukipalveluhankkeen toimesta (saavutettu kustannussäästöjä sekä tuotannossa että ylläpidossa)
- opettajan vastuu "oman" oppimateriaalin jatkuvasta päivityksestä ja sen opiskelijoille jakamisesta
- kurssien tuotantokäytön aloituksen ennakointi mahdollisimman ajoissa
- suunnitteluryhmän perustaminen muutoksen toteuttamiseen ja sen toiminnan lakkauttaminen tavoitteen toteuduttua
- palaute-/arviointiseminaareissa tapahtuva tuotosten arviointi (mm. sisällön ja laadun seuranta) ja kehittämisehdotusten keruu
- raportoinnin tekeminen siten, että sitä voidaan käyttää hankkeen sisäiseen arviointiin (lisää myös motivaatiota tehdä raportointia)
- mahdollisuudet muuttaa hankkeen organisaatiota ja sen toimijoiden toimenkuvaa hankkeen vaihetta vastaavaksi (esimerkiksi hankkeen alussa tarvitaan enemmän hallinnointia kuin toiminnan vakiinnuttua)
- pienien hankkeiden laaja toimivalta "tuotantobudjetin" puitteissa
- selkeästi suunnattujen tavoitteiden ja välietappien kirjaaminen
- tehtävälistan käyttäminen sisäisessä kommunikoinnissa (esim. koordinaattorin ja suunnittelijan yhteistyö)
- sisältöhankeeseen toteuttaminen opetuksen näkökulmasta siten, että opetuskustannuksissa säästäminen ei ole ollut lähtökohtana.

Normaaliin opetukseen integroinnin kysymyksinä nousi esiin kysymykset

- Onko tämä mahdollista?
- Mistä saadaan ylimääräisiä resursseja, jos niitä tarvitaan?
- Miten kurssikuvaukset tehdään?

- Mistä saadaan uutta materiaalia?

Verkostohankkeiden toteuttamisen kriittisiä kohtia ja mahdollisia ratkaisuehdotuksia

- Henkilöiden ylikuormitus, johon on vaikuttanut työnkuvien epäselvyys ja määrittelemättömyys. *Työnkuvien määrittely on tehtävä huolella ja otettava huomioon henkilöiden kokonaistyönkuva*
- Jatkuvat ja kiireellisesti tehdyt muutokset (esim. tietokantaan), jotka ovat hankaloittaneet yhteistyötä tai jopa tehneet siitä mahdotonta sekä aiheuttaneet suuriakin lisäkustannuksia ja ylimääräistä työtä. *Avun tarjoaa Muutoshallintakäytännön laatiminen.*
- Verkkokurssien tekemisen vaatima työmäärä on suurempi perinteisiin kursseihin verrattuna. *Tilanteen hallintaa helpottaa verkoston toimijoiden sopimukset siitä, mitä kukakin tekee ja ylläpitää. Osa-aikainen ohjelmoija käytettävissä suunnittelijan tukena.*
 - Hankkeista saatujen kokemusten perusteella opiskelijoiden interaktio kasvaa jopa 2-3 kertaiseksi luentosarjapohjaiseen opetukseen verrattuna.
 - Kursseja suunniteltaessa on huomioitava
 - minkä tasoisia opiskelijat ovat?
 - minkä tasoisia verkko-opiskelijoita ja tietotekniikan käyttäjiä he ovat?
 - miten hyvin opiskelijoilla on tietotekniikkaa käytössä?

Yliopistojen nykyiset kirjanpitoikäntännöt soveltuvat heikosti verkostohankkeiden taloushallintaan ja seurantaan. Koko hankkeen ja sen osahankkeiden kustannusten seuranta on hankalaa kirjanpidon projektiraporttien pohjalta.

Rahoituksen jaon sekä kirjanpidon olisi oltava hankekohtaista.

- Rahoituskauden kesto (1 v) hankaloittaa pitkän tähtäimen suunnittelua
- Laajoissa (valtakunnallisissa ja kansainvälisissä) hankkeissa on vaikeaa tuottaa kaikkien osapuolten tavoitteet, edellytykset ja vaatimukset huomioon ottavia ja tyydyttäviä ratkaisuja.
- Uudistusten yhteydessä on hyväksi koettu kysyä toimijoilta (ainakin tukipalveluhankkeissa):
 - Miten muutos vaikuttaa teidän toimintaan?
 - Mitä hyötyä teille on uudistuksesta?
 - Mitä lisätyötä muutos aiheuttaa?

Uuden hankkeen valmistelussa on käytetty seuraavaa etenemistapaa

- määritellään uuden ominaisuuden tai laajennuksen tarve sisäisessä palaverissa
- selvitetään toteutusmahdollisuudet
- päätetään toteutetaanko ominaisuus tai laajennus

Tukipalveluhankkeen suunnittelun vaihteistuksena on käytetty esim. seuraavaa:

- kokoonnutaan yhteen hankkeen toteuttajien kanssa ja selvitetään
 - mikä projekti on kyseessä (esimerkiksi mitä halutaan opettaa)?
 - mikä projektissa on tärkeää ja miten sitä arvioidaan?
 - selvitetään heti aluksi mitä halutaan lopuksi arvioida?
- etsitään ja sovitaan esimerkiksi kurssimateriaalin lopullinen toteutustapa toteutusresurssien rajoissa. Tämä on mahdollista
 - opetuksen tavoitteiden selvittyä ja kun voidaan esittää esimerkkejä materiaalin toteutuksesta ja suositella parasta vaihtoehtoa (esimerkiksi helpoin arvostelu)
- aloitetaan strukturointi (kuinka monta osaa ja jaksoa tarvitaan, mitä tehdään joka jakson lopussa ja kuka tekee mitäkin)
 - edellytyksenä vaiheen aloittamiselle on, että opettaja on päättänyt kurssin tavoitteista ja materiaalin toteutuksesta
- kytketään tarvittava tuki ja ohjaus tuotantoprosessin etenemiseen

8.2 Raportointi ja sen kokemuksia

Raportointi hankkeissa on tapahtunut lähes yksinomaan osana yliopistojen normaalia tulosneuvottelu ja raportointikäytäntöä. Hyväksi on koettu, että toimintasuunnitelman tavoitteiden mukaista etenemistä on seurattu pitkin vuotta. Tällöin OPM:ään tehtävän vuosittaisen raportoinnin yhteydessä ei tule yllätyksiä ja voidaan seurata omien tavoitteiden toteumaa.

9 TESTAUS JA PILOTOINTI

Hankkeissa toteutettu testaus ja pilotointi on liittynyt pääosin

- hankkeiden järjestämien kurssien sisällön tuottamiseen
- tietoteknisen tuen ja menetelmien testaukseen
- hankkeiden suunnittelun tukemiseen (vähäisessä määrin)

Testausjärjestelmät ovat olleet pääosin epäsystemaattisia ja jopa hajanaisia. Lähimpänä testausta ovat olleet johtoryhmien kokoontumiset, joissa on keskusteltu esimerkiksi käyttöönototavoista. Usein käytettyjä ovat myös sisäiset palautekeskustelut.

Verkko-opetuksessa on tehty käytettävyytestauksia erilaisissa opetusympäristöissä. Käytettävyyttä enemmän on hankkeissa kuitenkin keskitytty materiaalin saatavuuteen, kurssien omaan käytettävyyteen ja muuhun varsinaiseen sisällöntarjontaan. Yksittäistapauksena on ulkopuolisen viestintäkonsultin tekemä kurssin arviointi.

9.1 Testauksen vaiheet, toimijat ja niihin liittyvät kokemukset

- Hankkeet ovat luonteeltaan pilotinomaisia ja sisältävät runsaasti asioita ja menetelmiä, joita ei ole ennen käytetty tai jotka ovat hankkeen toimijoille vieraita. *Hyväksi on koettu* ottaa käyttöön uusia menetelmiä vähittäin ja testata aluksi pienellä käyttäjäryhmällä
- käyttää skenaariotyöskentelyä vaihtoehtojen arvioimiseen, esimerkiksi
 - todennäköisen tulevaisuuden skenaario esittää näkemyksen "realiteettien rajoittamasta" kehitysurasta ja lopputulemasta
 - tavoiteltavan tulevaisuuden skenaario (tarkoittaa sellaista tilannetta, jossa voisimme olla, jos niin mitkä ovat reunaehdot? Tavoitetilan tulee olla saavutettavissa - mutta millä edellytyksillä?)
- testata kurssin tuotantokustannusten jakomenettelyä yhdellä kurssilla normaalin käytännön rinnalla
- laatia testaussuunnitelma, jossa on suunniteltu testauksen vaiheet ja niiden odotukset

Testaukseen ovat osallistuneet

- koordinaattorit
- opetusyhteyshenkilöt
- opettajat
- pilottiryhmän opiskelijat

- tuotannossa olevan kurssin opiskelijat

9.2 Kurssien ja oppimateriaalin testaus ja niihin liittyvät kokemukset

Kurssien testausmenetelmät ovat suurelta osin iteratiivisia prosesseja, joissa tuotetaan materiaalia ja arvioidaan sen sisältöä. Tärkeimpänä pidetään kurseista kerättävän palautteen keruuta ja sen analysointia.

Hyväksi havaittua on

- tutkia perinteisellä tavalla järjestetyn kurssin aikana
 - miten opetus ja sisältö soveltuu verkko-opetukseen?
 - miten verkko-opetukseen sopivat elementit voidaan tuoda vaiheittain mukaan kurssiin ja miten niiden onnistumista arvioidaan?
- testata kurssia toisilla kehittämisvaiheessa opettajilla
 - hyväksi on koettu, että opettajien osaamisalueet menevät sopivasti ristiin (erityisesti tekninen/pedagoginen osaaminen)
- testata kurssia pienissä opiskelijaryhmissä ennen varsinaisen kurssin aloittamista
- käyttää koordinaattoria sisällön esilukijana ja materiaalin testajana valmisteluvaiheessa (osassa hankkeita)
- tuottaa kurssisisältöjen määrittely ja käydä keskustelu tuotetusta materiaalista opetushenkilöiden tapaamisten yhteydessä
- tehdä lopputarkastus kursseille ennen niiden käynnistämistä (testaajana voivat toimia esim. koordinaattori tai tuotantotiimit)
- testata kurssien käyttöliittymien ja tuotetun tietoteknisen tuen (kuten portaalit tai muut www-sivut) käytettävyyttä vaikka siten, että:
 - Käyttäjille annetaan suoritettavaksi tietty tehtävä sivustoilla, josta pitää suoriutua ilman käyttöohjeita. Tarkkailussa selviää kuinka intuitiivinen tuotettu käyttöliittymä on.
- käyttöönottaa tuotetusta ympäristöstä julkinen demo, jota käyttäjät voivat käydä testaamassa ja antaa palautetta lomakkeella. Tällöin haasteena on se, että ei astuta kollegan varpaille työn arvioinnissa.

10 TUOTOSTEN HALLINNOINTI JA TOIMINNAN VAKIINNUTTAMINEN

10.1 Hankkeiden kokemuksia ja näkemyksiä

Kehittämävaihetta seuraa hankkeen arviointivaihe, jonka yhteydessä otetaan kantaa myös toimintaedellytyksiin kehittämävaihetta laajemmalla yhteistyöpohjalla. Toiminnan laajentamiseen valtakunnalliseksi tai kansainväliseksi vaikuttaa eniten yliopistojen ylemmän tason linjaukset ja sitoutuminen verkostojen tukemiseen. Myös oikeiden henkilöresurssien saaminen hankkeisiin on niiden jatkuvuuden keskeisiä ehtoja.

Valtakunnallisia laajenemisedellytyksiä määrittävinä peruskysymyksinä nousivat esiin

- ❑ valtakunnallinen opiskelijaliikkuvuussopimus ja siihen liittyvä rahoitusjärjestely ja yliopistojen välisten asiointikäytäntöjen yhtenäistäminen opintohallinnon osalta
- ❑ oppimateriaalien tekijän- ja käyttö- ja muunteluoikeuksille ja niihin liittyville korvauskäytännöille luotavat yhtenäiset käytännöt.

Vakiinnuttamisvaiheeseen siirryttäessä pyritään seurannalla ja arvioinnilla määrittelemään, mitkä osat tavoitteista on saavutettu ja mitä ei. Tältä pohjalta tarkistetaan ja mitoitetaan hankkeen seuraavan vaiheen tavoitteet.

Opetusverkostohankkeissa ei ole sovellettu formaaleja projektiseurannan ja -arvioinnin menetelmiä. Vakiinnuttamisvaiheen toimintalinjoja on haettu:

- ❑ järjestämällä palauteseminaareja
- ❑ keräämällä kentältä kehitystoiveita
- ❑ käynnistämällä skenaariotyöskentely, jossa osallistujat voivat visioda rooleja ja tulevaisuudennäkymiä toiminnoilleen
- ❑ perustamalla väliaikainen suunnitteluryhmä aina kun hankkeen suuntaa ollaan muuttamassa, suunnitellaan uutta toimintaa jne. Ryhmä lakkautetaan kun sen toimeenpanemat uudistukset ovat edenneet vakiinnuttamisvaiheeseen.

Verkkoon tuotetut opetuskokonaisuudet ovat isoja investointeja, joten aineiston ylläpidon organisointi ja resurssointi on tärkeää ennakoida jo kehittämävaiheen suunnitelmassa. Aineiston eri osien elinkaari ja päivityssykli voivat olla hyvin eri mittaisia. Vaiheittain toteutettavan uudistuksen hallintaa aineiston ylläpidossa auttaa:

- ❑ kurssiaineiston jäsentäminen opetusmoduuleiksi (reusable learning objects); niitä voidaan ylläpitää ja päivittää pienemmillä kertaresursoinneilla.
- ❑ aineiston korjaus- ja päivitystarpeen ennakointi jo pilotointivaiheessa: osa tuotantoresurssista varataan välttämättömään kehittämistyöhön palautteen pohjalta. Tämä aineistonpäivitystyö siis resursoidaan ja aikataulutetaan aineistontuottajien hankesuunnitelmiin.

Ongelmia sekä suppeiden että laajojen oppimateriaalikonaisuuksien ylläpidossa ovat tuottaneet tekijänoikeuskysymykset, päivitysvastuusta sopiminen ja päivityksestä maksettavat korvaukset. Hankkeissa, joissa näihin kysymyksiin liittyviä ongelmia on kohdattu, on päädytty menettelyyn jossa

- mitään aineiston tuottamiseen liittyvää toimintaa ei aloiteta, ennen kuin siihen aineiston laatijat ovat allekirjoittaneet työsopimuksen joka pitää sisällään myös sopimuksen tekijänoikeuksista, päivitysvastuusta ja sen siirtymäehdoista sekä erikseen korvattavista työsuorituksista.

10.2 Hankkeiden kestävä kehityksen rakentajat

Verkostohankkeissa korostuu verkostotyöhön asenteellisesti, taidollisesti ja ”henkilökemialtaan” soveltuvien työntekijöiden merkitys. Hyödyiltään pitkäkestoisten hankkeiden ylläpito edellyttää

- *vakituksia työntekijöitä*, joilla on selkeästi määritelty tehtävä. Avainhenkilöiksi ovat nousseet koordinaattorit, projektipäälliköt ja tiedottajat.
 - Mikäli rahoitus ei riitä täysipäiväisten henkilöiden palkkaamiseen, voidaan käyttää esimerkiksi useamman hengen osa-aikaista ryhmää tai henkilöitä jaetuilla resursseilla (esim. 75 % tiedottaja ja 25 % koulutussuunnittelija)
- *sopivien henkilöiden ja heidän tietotaitonsa säilyttämistä hankkeessa* sekä heidän kouluttautumisedellytystensä takaamista (usein hankkeiden on tuotettava sisäistä koulutusta, koska yleiset koulutuspalvelut tarjoavat vain tietoteknistä tai pedagogista tukea. Yleinen koulutustarjonta vastaa harvoin sellaisenaan hankkeen tarpeita)
 - oleellista on myös pystyä hyödyntämään eri laitosten erikoistietoa sekä säilyttää etenkin verkkokurssien teossa kertynyt pedagoginen kokemus hankkeen piirissä
 - aikaisempi kokemus eri hankkeista on selkeä etu, mutta toisaalta samassa projektissa työskentelevien osaamisalueet eivät saisi mennä liikaa päällekkäin (opettajien valintakriteerinä on käytetty mm. sitä, kuinka hyvin on tuottanut materiaalia verkkoon)
- *suunnitelmallista koulutusta ja perehdyttämistä*, joka lähtee mm. henkilöiden työnkuvien määrittelystä.

10.3 Hyviä kokemuksia henkilö- ja tietoresurssien kehittämisestä hankkeissa:

- valtionhallinnon harjoittelijat (edullista työvoimaa) ovat toimineet hankkeiden suunnitteluryhmissä ja koordinoinnissa. Kokemusta saatuaan heidät on harjoittelukauden jälkeen palkattu esimerkiksi suunnittelijoiksi tai kouluttajiksi hankkeen palvelukseen.
- hankkeen eri toimijoiden koulutusseminaarit, johtoryhmien kokoukset sekä yhteyshenkilötapaamiset toimivat hyvin palaute- ja kehittämisfoorumeina, joissa pystytään jakamaan organisaation piirissä kertynyttä kokemusta. Tällöin on jopa etua henkilöiden vaihtumisesta ryhmittäin.
- suunnittelijaparit tai pienet työryhmät toimivat tehokkaasti etenkin opetushankkeissa joissa tarvitaan monialaista osaamista. Kun työparin toisella jäsenellä on esimerkiksi pedagogista erityisosaamista ja toisella tietoteknistä erityisosaamista, on toiselta oppiminen optimaalista, ja tämän jälkeen kumpikin voi välittää tietoa eteenpäin organisaatiossaan.

- Kehittämishankkeen tiedonhallinnan kannalta hyvä ratkaisu on kolmitasoinen pohja työskentelylle: kurssitiedot, ohjaus- ja helpdesk-toiminnot. Monet hankkeet ovat todenneet tarvitsevansa materiaali- tai tietämyspankin, www-sivut tai -portaalin sekä keskitetyn kurssi- tai opinto-opastietokannan. Hankkeen keskitetty sivusto mm. parantaa tietojen ja kurssien vertailtavuutta sekä ajantasaisen tiedon ylläpidettävyyttä.

10.4 Mitä on otettava huomioon hankkeen toimintaa vakiinnutettaessa:

- tärkein kestävän toimintapohjan luoja on verkoston sisäinen luottamus
- luottamuksen rakentamiseen käytetystä työpanoksesta on moninkertainen hyöty erilaisina byrokraattisina säästöinä
- verkoston perustajien pitäisi hyvin tarkasti perehtyä verkostoitumisen teoriaan ja pohtia oman verkoston kehittämishaasteita sen pohjalta.
- verkostologiikka on pakko tuntea ja ymmärtää, jotta projektissa voisi onnistua
- verkoston osapuolten tasapuolinen kohtelu, vastavuoroiset palvelukset (vaikka raha liikkuisikin), hyvät vuorovaikutussuhteet, verkoston avoimuus ja läpinäkyvyys ovat tärkeitä sisäistä luottamista rakentavia seikkoja
- kaikki pohjautuu verkostoa rakentavien henkilöiden persooniin ja kykyihin
- yliopistoissa on totuttu kirjoitettuihin sääntöihin, mutta verkostoissa toiminta perustuu pitkälti kirjoittamattomiin sääntöihin

11 HANKKEISSA KOHDATTUJA HAASTEITA, RISKEJÄ SEKÄ NIIDEN VAIKUTUKSIA

Hankkeissa ei ollut ennakoitu mahdollisesti kohdattavia riskejä, vaan riskien toteutuessa niitä hoidettiin yksittäistapauksina (jälkikäteen). Myöskään riskianalyysejä ei hankkeissa ollut tehty (muutamaa poikkeusta lukuunottamatta), koska alkuperäistä pohjatietoa (riskien tunnistamiseksi) ei koettu riittäväksi.

11.1 Hankkeissa kohdattuja riskejä ja ratkaisuehdotuksia

- rahoitusriskejä
- projektinhallinnallisia riskejä
- henkilöresursseihin liittyviä riskejä
 - sisäisten resurssien riittävyys
 - toimijoiden välinen kommunikointi ja yhteistyö
- saatavien tukipalveluiden riittävyys
- kurssien toteuttamiseen liittyvät riskit
- opetusmateriaaliin liittyviä riskejä
- opetusalustoihin liittyviä riskejä

Rahoitusriskit:

- rahoituksen riittävyys ja jatkuvuus
 - Pienemmät hankkeet voivat mahdollisesti jatkaa yliopistojen sisällä (yliopiston omalla rahoituksella)
 - suuremmissa verkostoissa mm. koordinaatio ja tiedotus vaativat selkeästi rahoituksen jatkumista
- välilliset hallintokustannukset ja niiden jakautuminen
- ohjelmistolisenssien käyttömääriin sidotut kustannukset tai muutokset lisenssiehdoissa
- tietoteknisiin ratkaisuihin sitoutuminen ja niistä aiheutuvat kustannukset.
- rahoituksen (liian) lyhyt suunnittelu-aika (3 vuotta)
- kilpailu muiden osallistuvien laitosten tai oman yliopiston laitosten kanssa

Projektinhallinnalliset riskit:

- työmäärää on vaikea arvioida ja toteutunut työmäärä usein suurempi kuin on arvioitu.
- laitosten perinteisen ydinosaamisen katoaminen (esim. pedagogista osaamista ei saada mukaan, jos mukana ei ole parhaita osaajia uuden tekniikan ohella)
- hankkeen epäselvä strategia ja tavoitteet voivat aiheuttaa sen, että ei tiedetä minne kehitystä suunnataan tulevaisuudessa.

Henkilöresursseihin liittyviä riskejä ja ratkaisuehdotuksia:

- hankkeen toimijoilla on jo oma virka laitoksissaan, eikä heiltä välttämättä riitä aikaa sitoutua riittävän pitkäksi aikaa hankkeen toimintaan (oman työnsä ulkopuolella).
Hankkeet tarvitsevat mahdollisuuksien mukaan yhden tai useampia täysipäiväisiä työntekijöitä, joilla on laaja näkemys hankkeen toiminnasta ja mahdollisuudet jakaa töitä oikeille tahoille.
- hankkeen sisällä voidaan henkilöresurssien suhteen toimia jatkuvasti riskirajalla. Yliopistoilla voidaan helposti menettää henkilöiden (normaalin) vaihtuvuuden vuoksi hankkeessa toimineille kertynyt kokemus, heidän siirtyessä muihin tehtäviin. Mikäli toiminnot lisäksi profiloituvat liian tiukasti yhteen henkilöön, heidän siirtymisensä pois hankkeesta tai yksinkertaisesti sairastuminenkin voivat vakavasti vaikeuttaa toimintaa.
Työtä voidaan tehdä ryhmissä tai työpareina ja työskentelyssä voidaan käyttää harjoittelijoita (esim. virkamiesharjoittelijoita). Henkilöt oppivat toisiltaan menetelmiä ja hankkeen edistyessä kasvavat ja sitoutuvat siihen mukaan. Yhden henkilön lähtiessä ei tällöin menetetä kaikkea kertynyttä kokemusta.
- henkilöstön syrjäytymisen riski uuden teknologian käytön myötä.
 - vaarana ”nuorten ja vanhojen” vastakkainasettelu

Kurssien toteuttamiseen liittyviä riskejä ja ratkaisuehdotuksia:

- opiskelijoiden riittävyys kursseille.
Kursseista, niiden suoritustavoista, pääsyehdoista ja niille pyrkimisestä tulisi olla selkeästi tietoa saatavilla, mielellään keskitetyssä paikassa. (Kursseista voisi ilmoittaa esimerkiksi virtuaaliyliopiston sivuilla, laitosten omissa opinto-oppaissa ja ilmoitustauluilla. Riittävä ja tarpeeksi kohdistettu tiedottaminen on perusedellytys osanottajamäärien varmistamiselle)
- opiskelijat jättävät kurssit kesken tai eivät ilmoittautumisesta huolimatta osallistu kurssille.
Opiskelijoiden motivaatio olisi hyvä kartoittaa ennen kursseille hyväksymistä opetussuunnitelmien tai perusteluiden avulla. Verkkokurssit ovat useimmiten myös tavanomaisia kursseja raskaampia suorittaa työmäärän ja mahdollisesti uusien toimintatapojen takia. Opiskelijoille pitää järjestää heidän tarvitsemansa tietotekninen ja pedagoginen tuki. Tukea voivat tarjota esimerkiksi opetusyhteyshenkilöt tai kursseilla tutoreina toimiva vanhempi opiskelija, jolla on jo kokemusta verkko-opiskelusta.

Opetusmateriaaliin liittyviä ja ratkaisuehdotuksia:

- tekijänoikeusepäselvyyksien vuoksi kaikkea tuotettua materiaalia ei välttämättä voida hyödyntää – ainakaan pitkällä aikavälillä. *Läheinen yhteistyö ja sopimukset kaikkien toimijoiden kesken pienentävät riskiä tekijänoikeuskysymyksissä. Avoin kommunikointi opettajien kesken ja valmiiksi tehdyt sopimukset auttavat tekijänoikeuskysymyksissä. Esimerkiksi tietyn kurssimateriaalin elinikä voi olla kolme käyttökertaa, mutta sopimus sen käytöstä tehdään viiden vuoden ajalle. Näin kurssin materiaalia voidaan hyödyntää ja päivittää, vaikka sitä ei joka vuosi perustettaisikaan. Verkkokurssien tekeminen on raskaampaa kuin tavanomaisten kurssien ja vähien resurssien hukkaaminen vain kertaluontoisiin esityksiin ei ole järkevää.*

- materiaalille ei löydy halukkaita päivittäjiä tai päivittäminen ei ole tekijänoikeuskysymysten takia mahdollista.
Päivittäjille suoritettavista korvauksista ja heidän oikeuksistaan pitää sopia kurssimateriaalia luotaessa.
- opetusta antava taho ei hyväksy materiaalia käyttöönsä

Opetusalustaan liittyviä riskejä ja ratkaisuehdotuksia:

- opetusalustaan liittyy riski voimakkaan sitoutumisen takia ja uuden alustan käyttöönotto voi olla erittäin hankalaa. Tietyille alustalle suunniteltuja kursseja ei välttämättä voi hyödyntää muualla.
Kurssimateriaali verkkoa varten pitää pyrkiä tekemään mahdollisimman alustariippumattomaksi.
- Oppimisalustoilla voi olla erilaisia pedagogisia lähtökohtia ja hankkeilla taas on omat lähtökohtansa.
Kurssit pitää suunnitella niiden oman sisällön kautta, eikä ainoastaan oppimisalustan teknisten mahdollisuuksien mukaan.
 - nykyisin useimpien hankkeiden oppimisalustat, kuten WebCT, ovat hankkeiden kotiyliopistojen tai laitosten omistuksessa. Mikäli esim. WebCT:n lisenssimaksuissa tapahtuu suuria muutoksia tai hankkeet joutuvat rahoittamaan lisenssimaksut itse, on riskinä se, että suuri osa varoista hupenee niiden ylläpitämiseen.

Haasteita:

Ongelma-alueiden kartoittamiseen jo hankesuunnitelman tekovaiheessa uskottiin parantavan hankkeiden mahdollisuutta varautua ongelmatilanteisiin. Etukäteen sovitut käytännöt ongelmien korjaamiseksi voisivat pienentää myös hankkeen sisäistä kitkaa.

12 LIITE: KÄSITELUETTELO

Toimijat

Toimija	Kuvaus	Prosessin vaihe
Sisäiset toimijat		
Hankkeen johtaja	Hankkeen hallintovastuussa toimiva henkilö.	P2
Hankkeen toimijat	Kaikki hankkeen piirissä ja nimissä työskentelevät henkilöt.	P1 - P8
Johtoryhmä	Hankkeessa mukana olevien tahojen edustajista koottu ryhmä, joka vastaa hankkeen toimintaa koskevien päätösten tekemisestä.	P1 - P4, P6a - P8
Koordinaattori	Henkilö, joka hankkeessa koordinoi ja kehittää käytännön toimintaa (yhdessä hankkeen johtajan kanssa), esittelee hankesuunnitelmat ja budjetit; johtaa opetuksen kehittämistä; solmii yhteyksiä ja hoitaa tiedotusta; hoitaa johtokunnan tai koordinaatioyksikön hänelle osoittamia muita toimintaan olennaisesti kuuluvia asioita; ylläpitää yhteyttä hankeyhteyshenkilöiden välillä.	P2 - P4, P6a, P8
Koordinoiva taho / yksikkö	Hankkeen organisoinnista ja taloushallinnosta vastaava yksikkö.	P3 - P4
Ohjausryhmä	Hankkeen ylin päättävä elin, joka vastaa strategisesti päätösten tekemisestä. Voi toimia johtoryhmän tukena tai korvata johtoryhmän. (rahoitusmuoto voi edellyttää ohjausryhmää projektiorganisaatiossa)	
Opettaja	Opettaja on yliopiston henkilökuntaan kuuluva henkilö, jonka tehtävänä on antaa opetusta opiskelijoille sekä tehdä päätökset suoritusten arvostelusta. (Liikkuvuuden määrittelystä.)	P3 - P4, P6a - P8
Opiskelija	Opiskelija on yliopistossa tutkintoon johtavassa koulutuksessa opiskeleva henkilö ja jolla on opinto-oikeus hankkeen tarjoamille kursseille tai on hakemassa opinto-oikeutta.	P1, P3 -P4, P6a - P8
Opiskelijoiden edustaja(t)	Hankkeiden tuotantovaiheissa esimerkiksi pilotoinnissa ja testauksessa toimivat henkilöt, jotka arvioivat ja antavat palautetta opiskelijoiden tarpeita edustaen.	P1
Osahankkeen tuotantotiimi	Osahankkeen suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat henkilöt	P6b
Osahankkeiden edustajat	Osahankkeita koko hankkeen yhteisissä ryhmissä edustavat henkilöt.	P4
Suunnitteluryhmä	Hankkeen käynnistämävaiheessa perustettava ryhmä, joka suunnittelee hankkeen sisällön, vaatimukset ja toimintatavan. Suunnitteluryhmiä voidaan perustaa	

Toimija	Kuvaus	Prosessin vaihe
	uudelleen hankkeen kuluessa esim. uuden osahankkeen valmistelua varten	
Tietohallinto	Hallintoyksikössä toimivat henkilöt, jotka vastaavat hankkeen tietoteknisen tuen saatavuudesta ja kehittämisestä.	P3 - P4
Toimeenpaneva taho / toimintayksikkö	Hankkeessa mukana oleva laitos tai yksikkö, joka osallistuu hankkeessa tarjottavan opetuksen, materiaalin tai toiminnan kehittämiseen resursseja tarjoamalla.	P1 - P2, P4, P6a - P6b, P8
Tuotantotiimi	Tuotantovaiheessa työskentelevät henkilöt, jotka osallistuvat oppimateriaalin tuotantoon.	P4, P6a -P7
Työfoorumi(t)	Hankeen palautteen ja kehitysehdotusten keräämistapa, joka voidaan toteuttaa verkkotyöskentelynä tai tiimityöskentelynä	P8
Valmistelutyön vetäjä	Hankkeen valmistelutyöryhmää johtava henkilö	P1 - P2
Valmistelutyöryhmä	Hanke-esitystä ja rahoitushakemusta valmisteleva ryhmä	P1
Ylläpitotiimi	Ylläpitovaiheessa koottavat henkilöt, jotka päivittävät ja ylläpitävät tuotettua materiaalia ja vastaavat kurssimateriaalin toimivuudesta käytettävissä oppimisympäristöissä.	P1 - P2, P4, P6a - P6b, P8
Ulkoiset toimijat		
Kohderyhmä	Ryhmä henkilöitä ja yksiköitä, joille hankkeen tuottama materiaali, kurssi tai palvelu kohdennetaan.	P6b
OPM	Opetusministeriö	P1
Rahoittaja	Hankkeen toiminnan rahoittaja esim. OPM.	P2
Rinnakkaishankkeiden edustajat	Rinnakkaishankkeita edustavat henkilöt tai organisaatiot.	P1
Sidosryhmä(t)	Hankkeen toteuttamisen kannalta keskeiset yhteistyötahot. Esimerkiksi yksikkö, jonka sisällä hanke toimii; rahoittajat, joille hanke on tulosvastuussa; partnerit, joiden kanssa hanketta toteutetaan (esim. materiaalin tuotanto).	P1-P8
SVY:n yhteyshenkilöt	Yliopistoissa toimivat Suomen virtuaaliyliopiston yhteyshenkilöt.	P6b
Toimintayksiköiden henkilökunta	MI. ATK-hallinto ja opintoasiainhallinto	P4
Toimintayksiköiden opintoasiainhallinnon	Hankkeessa mukana olevissa yksiköissä opintoasiainhallinnon tehtävistä vastaavat henkilöt. jotka käsittelevät	P6a

Toimija	Kuvaus	Prosessin vaihe
opintoasiainhallinnon edustajat	tehtävistä vastaavat henkilöt, jotka käsittelevät opiskelijaliikkuvuuteen ja tutkintovaatimuksiin liittyviä asioita.	
Tukipalveluiden tarjoajat	<p>Tahot, jotka tarjoavat hankkeen toiminnalle olennaista tietoteknistä tai pedagogista tukea pääasiassa kursseina tai puhelinpalveluna. Esimerkiksi yliopistojen oppimiskeskukset, täydennyskoulutuskeskukset tai atk-keskukset.</p> <p>Hankkeen sisällä tukea voidaan tarjota vertaistukena ("vierihoitoa"), jolloin kokeneemmat henkilöt ohjaavat työkalujen ja muiden käytössä uusia tai kokemattomampia henkilöitä.</p>	P6a, P7

Käsitteet

Käsite	Synonyymi	Kuvaus / esiintymä prosessissa	Prosessin vaihe
Aiesopimus		Hankkeen ideointivaiheessa tehty sopimusrunko, jolla toimijaosapuolet sitoutuvat hankkeeseen osallistumiseen ja suunnitteluun rahoituspäätöksen jälkeen. Tarkennetaan myöhemmin yhteistyösopimukseksi.	P2 - P3
Hanke-esitys		Rahoitusta varten laadittu kuvaus hankkeen tavoitteista, etenemisestä, lopputuloksesta ja resurssitarpeista.	
Hankeidea		Hankkeen valmisteluvaiheessa tuotettu kuvaus (visio) hankkeen toiminnasta, josta käy ilmi hankkeen tavoitteet, toimintatavat, kohderyhmä ja keskeiset toimijat.	P1
Hankekortti		Hankkeen valmisteluvaiheessa sen sisältöjä ja tavoitteita kuvaava suunnitelmaluonnos	P1 - P2
Hankerahoitus		Hankerahoitus koostuu ulkoisesta rahoituksesta sekä laskennallisista sisäisistä kuluista. Rahoittavia tahoja voivat olla SVY, OPM, ESR-rahoitus, hankkeisiin kuuluvat yliopistot ja niiden yksiköt tai hankkeen tarjoamista palveluista saatavat tuotot.	P2
Hankesuunnitelma		Hankkeen toimintamuodosta ja käynnistämisestä tehtävä suunnitelma, jossa määritellään etenkin suunnitteluvaiheessa tarvittavat resurssit. Hankesuunnitelma toimii myös perusteluna rahoitushakemuksille.	P1 - P6b
Hankesuunnitelmaluonnos		Kehitysversio hankesuunnitelmasta.	P1 - P2
Jäsenyliopisto		Hankkeeseen osallistuva yliopisto.	P3, P8
Korvausperiaate		Hankkeen toimintayksiköiden kesken sovittu käytäntö opetus-, materiaali tai muiden resurssien käytöstä tai hankkeen toimijoille (esim. materiaalin tuotanto, kurssiympäristön toteuttaminen, opetus, ohjaus) toimitettavasta korvauksesta. Korvaus voidaan jakaa suunnittelu ja toteutusvaiheille sekä toimittaa rahana, vastavuoroisella toiminnalla tai tukipalveluiden ja oppimateriaalin tarjonnalla.	

Käsite	Synonyymi	Kuvaus / esiintymä prosessissa	Prosessin vaihe
Käytettävyystestaus		Opetus- tai tukimateriaalin käyttöliittymille suoritettava testausprosessi, jossa koehenkilöiden reaktioita seuraamalla tutkitaan tuotetun materiaalin intuitiivisuutta ymmärrettävyyttä ja navigoitavuutta.	P6b
Loppuarviointi		Hankkeen, osahankkeen tai hankkeessa tuotoksen loppukatselmointi, jossa katselmoidaan tuotettu materiaali ja arvioidaan sen onnistuminen sekä jatkokehitystyö.	P6a - P6b
Läpivientivaihe		Hankkeen kehityksen vaihe, joka koostuu käynnistämisestä, vaiheen toteuttamisesta, seurannasta ja ohjauksesta sekä seuraavan vaiheen suunnittelusta ja läpivientivaiheen päättämisestä.	
Opetushanke		Hanke, jossa painopiste on opetuksen ja opiskelumuotojen kehittämisessä hankkeessa mukana olevien tahojen yhteistyönä	
Oppimateriaali		Opetushankkeissa tuotettu kirjallinen tai visuaalinen tai äänimateriaali hankkeen kursseilla käytettäväksi.	
Opiskelijaliikkuvuus		Yliopistojen välisiin sopimuksiin perustuva tapa myöntää opiskelijoille opinto-oikeus tiettyyn opintokohteeseen oman (koti)yliopiston ulkopuoliseen yliopistoon.	P1, P3 - P4
Opiskelijaliikkuvuusopimu s		(JOO sopimusluonnoksen mukaan): Opiskelija, jolla on tutkinnon suorittamisoikeus jossakin suomalaisessa yliopistossa (jatkossa kotiyliopisto), voi hakea oikeutta suorittaa tutkintoonsa sisällytettäviä opintoja toisessa suomalaisessa yliopistossa (jatkossa kohdeyliopisto). Sopimuksen piiriin kuuluvat perus- ja jatkotutkintoa suorittavat opiskelijat.	P3
Osahanke		Hankkeen tiettyä osatavoitteita toteuttava hanke esim. tietyn kurssin tai materiaalin tuottaminen hankkeeseen.	P5, P6b
Osatavoite		Hankkeen kuhunkin vaiheeseen liittyvä tavoite (hankkeen tarkastuspisteet), joissa voidaan tarkkailla ja arvioida hankkeen toiminnan edistymistä.	

Käsite	Synonyymi	Kuvaus / esiintymä prosessissa	Prosessin vaihe
Palaute- ja kartoituskanava		Hankkeessa sovittu tapa, jonka avulla kartoitetaan hankkeesta saatuja kokemuksia ja palautetta tuotoksista. Palaute voidaan kerätä hankkeen sisäisiltä tai ulkoisilta toimijoilta.	
Palauteseminaari, seminaari		Hankkeen (tai SVY:n) toimijoille järjestetty tilaisuus, jossa voidaan käydä läpi hankkeen kehitystä, tehtyä työmäärää ja siihen käytettyä aikaa. Palauteseminaarissa voidaan myös asetella tarkastuspisteitä hankkeen seurantaan varten. Sisältönä voivat olla esimerkiksi ongelmien, kokemusten ja kohtaamispisteiden vertailu hankkeen sisällä.	P8
Perustamiskokous		Kokous, jossa luodaan puitteet hankesuunnitelman laatimiselle, luodaan hankevisio ja käynnistetään hankkeen toiminnan suunnittelu.	P3
Pilotointi		Hankkeen tuotoksen (kurssin materiaalin, palvelun) testaus loppukäyttäjien edustajilla ennen lopullista käyttöä tai julkaisua	P6a - P6b
Pilotointisuunnitelma		Suunnitelma, jonka pohjalta suoritetaan hankkeen testaus ja palautteenkeruu hankkeen tuotantovaihetta varten	P6b
Päätöksentekomenettely		Kuvaus siitä, miten päätöksenteko hankkeessa tapahtuu. Kenellä on päätöksentekovalta eri asioissa hankkeen organisaatiossa.	P1
Päätöksentekosykli		Kuvaus siitä, millä aikataululla päätökset tehdään hankkeessa	P1
Rahoitushakemus		Hakemus, jolla hankkeen rahoitusta haetaan.	P2
Rinnakkaishanke		Hanke, jolla voi olla yhtenevät lähtökohdat tai tavoitteet.	
Riskianalyysi		Hankkeen vaiheissa suoritettava analyysi mahdollisesti kohdattavasta riskeistä. Riskianalyysin tarkoituksena on ottaa huomioon uhkakuvat (esimerkiksi rahoituksen loppuminen, opiskelijakato) ja varautua eri toimintamallein näiden	P5

Käsite	Synonyymi	Kuvaus / esiintymä prosessissa	Prosessin vaihe
		torjuntaan ja vaikutuksen minimoimiseen.	
Siirtokustannukset		Sähköisen oppimateriaalin verkossa siirtämisestä ja välittämisestä koituvat tietoliikennekustannukset.	
Sisältöhanke		Hanketyyppi, joka tuottaa kurssien oppimisympäristön ja oppimateriaalin.	P6a
Sopimus pohja		Yleinen sopimus pohja, jonka pohjalta voidaan laatia hankkeessa tarvittavia eri toimijoiden välillä laadittavia sopimuksia.	P2
Strategia		Hankkeen pitkän aikavälin toimintalinjaus.	
Suunnitelmaluonnos		Hankesuunnitelman ensimmäinen versio jonka perusteella haetaan valmisteluvaiheen rahoitusta ja hanke organisoidaan.	P1 - P2
Tekijänoikeudet		Oppimateriaalin tai muun tuotoksen laatijan oikeudet tuottamaansa aineistoon (määritellään tekijänoikeuslaissa)	P3, P7
Tekijänoikeussopimus		Työnantajan ja työntekijän välinen sopimus, jossa määritellään aineiston käyttöön, päivittämiseen, korvauksiin ja jatkokäyttöön liittyvistä kysymyksistä ja ehdoista.	P5
Tiedotussuunnitelma		Suunnitelma, jossa määritellään hankkeen tavat tiedottaa toiminnasta hankkeen sisällä ja muille sidosryhmille (opiskelijat, rinnakkaishankkeet, yliopistot, rahoittajat). Tiedotussuunnitelma kuvaa menetelmät ja mediat, joissa tiedotusta harjoitetaan.	P6a - P6b
Tiedotusvastuu		Hankkeessa toimiva henkilö, jolle päävastuu tiedotuksen järjestämisestä on annettu. Esimerkiksi koordinaattori.	P6a - P6b
Toimijaosapuoli		Hankesuunnitelmassa nimetyt hankkeen toimintaan liittyvät osapuolet.	P1
Toimintaperiaate		Hankesuunnitelmassa määritellyt toimintaperiaatteet, joiden mukaisesti hankkeen kehitystä viedään eteenpäin.	
Tukipalvelu		Hankkeelle tarjottava tietoteknisen ja pedagogisen tuen kokonaisuus.	P3 - P7
Tulosneuvotteluaineisto		Yliopistojen toiminnan rahoituksen määrittävä sopimusaineisto	P2

Käsite	Synonyymi	Kuvaus / esiintymä prosessissa	Prosessin vaihe
		määrittävä sopimusaineisto	
Vakiinnuttamisvaihe		Projektivaihetta seuraava vaihe, jossa hankkeen mukautetaan osaksi yliopiston perustoimintaa.	P7 - P8
Valmistelutyö		Hankkeen perustamista valmisteleva työ, joka toimii pohjana koko hankkeen toiminnan kuvaukselle. Valmistelutyötä tekee valmistelutyöryhmä.	P1 - P2
Visio		Realistinen kuvaus hankkeen suunnasta, tavoitteista ja tulevaisuudesta tietyllä aikavälillä.	P1
Väliarviointi		Hankkeen läpiviennin aikana prosessiin sijoitettava tarkastuspiste, jossa tarkkaillaan hankkeen kehittämisen vaiheiden onnistumista.	P4 - P5, P6b, P8
Yhteistyösopimus		Sopimus, jossa määritellään hankkeessa mukana olevien toimijoiden vastuut, velvollisuudet ja yhteistyökäytännöt. Voidaan laatia myös hankkeen ulkopuolisten tahojen, kuten rinnakkaishankkeiden kanssa.	P3 - P4, P7
Ylläpitosopimus		Hankkeen ja ulkoisen toimijan välinen sopimus ylläpidon järjestämisestä hankkeessa käytetyille työvälineille, materiaalille, oppimisympäristöille ja/tai muulle tietotekniselle tuelle. Ylläpitosopimus voidaan tehdä kurssimateriaalista, oppimisalustasta tai muusta tietoteknisestä tuesta.	P8

Tekninen sanasto

Käsite	Synonyymi	Kuvaus / esiintymä prosessissa	Prosessin vaihe
Oppimisympäristö		Teknologinen ja pedagoginen yhteisratkaisu, joka tarjoaa opiskelijoille ja opettajille (yleensä) www-pohjaisen käyttöliittymän perinteisten opetusmenetelmien rinnalle.	
Riskimatriisi		Riskihallintaan tarkoitettu työväline jolla voi visualisoida hankkeen riskit matriisiin ja seurata riskien muuttumista ja kehittymistä hankkeen aikana.	

Työväline- ja dokumenttisidonnaiset käsitteet

Käsite	Synonyymi	Kuvaus / esiintymä prosessissa	Prosessin vaihe
Aiesopimus		Hankkeen ideointivaiheessa tehty sopimusrunko, jolla toimijaosapuolet sitoutuvat hankkeeseen osallistumiseen ja suunnitteluun rahoituspäätöksen jälkeen. Tarkennetaan myöhemmin yhteistyösopimukseksi.	P2 - P3
Kokemuspankki		Tietovaranto, johon voidaan koota hanketyön eri vaiheisiin liittyviä kokemuksia, joita voidaan edelleen hyödyntää uusien hankkeiden käynnistämässä tukemisessa	
Hankesuunnitelmapohja		Hankesuunnitelman mallipohja jolle hanke pohjaa hankesuunnitelmaa ryhdytään laatimaan.	
Hankkeen organisointiväline		Mallipohja, johon voidaan määritellä toimijat, niiden työnjako ja vastuut. Selkeyttää vastuukysymyksiä ja auttaa ymmärtämään verkoston rakennetta ja organisoitumistapaa.	
Riskienhallintaväline		Matriisi, johon hanke voi valita tai määritellä sen kannalta keskeiset riskit sekä seurata niitä. Työvälineessä on kokemuspankista kerätty listaus ja kuvaus yleisimmistä akateemisten kehittämishankkeiden riskeistä ja niiden ratkaisuehdotuksista. Ehdotuksena on, että riskeistä kuvataan niiden vakavuus ja todennäköisyys matriisimuodossa. Sen perusteella voidaan arvioida riskin merkityksellisyyttä hankkeessa.	
Vaiheistus- ja aikataultusväline		Työväline auttaa jakamaan hankkeen (esim. toteutettavat kurssit) osiin siten, että vaiheille voidaan määritellä kokonaiskesto ja aikataulu. Jakoperusteina on osien sisälle tai niiden väliin asetettavat arviointi- ja katselmointivaiheet.	
Tarkistuslista vaiheen toteutumalle		Mallipohja, johon voi määritellä arvioinnissa tarkistettavat asiat. Täydennettävän mallipohjan sisältö koostuu kokemuspankista saaduista menettelyistä ja perusteluista.	

Käsite	Synonyymi	Kuvaus / esiintymä prosessissa	Prosessin vaihe
Budjetin mallipohja		Mallipohja, jossa on kokemusperäisesti kerättyä ohjaavaa tietoa budjetin tekemiseksi. Esim. henkilöresurssien tarve ja palkkakustannukset.	
Rahoituslähteet ja hakemusmenettelyt		Palvelusivu, johon on kerätty rahoittajatahojen päätöksentekosykliä sekä menettelytavat rahoituksen hakuun.	
Yhteistyösopimus pohja		Tarkennettu ja laajennettu aiesopimus (huomioitu hankkeen perustamisvaiheen tiedot, kuten hankkeeseen myönnetty rahoitus).	
Linkkikokoelma asiakirja-arkistoon		Palvelusivu, johon on jäsennellysti kerätty dokumenttilinkejä asiakirja-arkistoihin.	
Palkkioperusteiden tietovaranto		Esimerkkiaineisto hankkeen toimijoiden palkkioperusteiden sopimisen tueksi.	
Loppuraportin mallipohja		Raportointimalli, joka sisältää hankevaiheen päättämisessä raportoitavat tiedot.	
Oppimislustojen valinnan tuki		Opetusteknologian valintaa helpottava määrittely-ympäristö, joka auttaa kurssin opettajaa tai oppimateriaalin tuottajaa valitsemaan oppimistavoitteen kannalta tarkoituksenmukaisesti toimivan ympäristön.	
Jaettu kalenteri		Yhteiskäytössä oleva kalenteri jossa voi seurata muiden hankkeen toimijoiden aikatauluja.	
Muutosten hallintaväline		Sisältää kokemuspankista tuotettuja ehdotuksia muutoshallintaperiaatteiksi hankkeen	

Käsite	Synonyymi	Kuvaus / esiintymä prosessissa	Prosessin vaihe
		organisaatioon, aikatauluun tai rahoitukseen kohdistuvissa muutostilanteissa.	
Tekijänoikeuspalvelut		Hankkeen toimijoiden tekijänoikeussopimusten valinnan ja niistä sopimisen tukipalvelu yliopistoissa ja SVY:n portaalissa.	
Kurssitietokannat toimintoihin		Toiminnallisuus, jolla voidaan etsiä ja vertailla verkostojen järjestämiä kursseja, kurssitietojen (esim. kurssin nimi, opintoviikkomäärä, kuvaus, aika jne.) pohjalta. (Edellyttää yhteistä käsitteistöä kursseille.)	
Aiesopimus pohja		Kirjallinen sopimus toiminnan jatkamiselle rahoituspäätöksen jälkeen (hankesuunnitelmaluonnokseen pohjautuva sitoumus).	
Rahoituspäätös		Rahoitushakemuksen pohjalta annettu päätös.	
Palautelomake		Palautteen antamiseen ja keräämiseen käytettävä web-pohjainen lomake.	
Tehtävälista		Työväline jossa voi listata eri hankkeen tehtäviä ja niiden toimijat sekä priorisoida ne hankkeen ja/tai tehtävän tarpeiden mukaan.	
Toimintasuunnitelma		Toimintaa ohjaava suunnitelma jonka pohjalta hankkeen suunnittelu, toteutus ja resursointi suoritetaan.	
Käytettävyydestaustan suunnitelma		Suunnitelma käytettävyydestaustan suorittamista varten	
Postituslista / sähköpostilista		Tiedottamiseen käytetty postituslista, jonka avulla voi tietylle ryhmälle lähettää kootusti sähköpostia hankkeen sisällä.	